

Susanna Alaluusua

IKÄJOHTAMINEN HENKILÖSTÖN HYVINVOINNIN TUKENA

Tavoitteena pitkän aikajänteen työura

IKÄJOHTAMINEN HENKILÖSTÖN HYVINVOINNIN TUKENA

Tavoitteena pitkän aikajänteen työura

Susanna Alaluusua LIK9SA
Syksy 2013
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	4
ABSTRACT	5
1 JOHDANTO.....	6
1.1 Tietoa yrityksestä ja toimialasta.....	7
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	8
2 ERI-IKÄISTEN JOHTAMINEN	10
2.1 Ikäjohtaminen osana strategista johtamista	11
2.2 Henkilöstön sitouttaminen.....	12
2.3 Yrityksen hiljainen osaaminen.....	13
2.4 Kehittäminen ja valmennus.....	15
2.5 Arvot ja asenteet	18
3 TYÖNTEKIJÖIDEN HYVINVOINNIN TUKEMINEN	19
3.1 Työhyvinvointi	22
3.2 Henkilöstön voimavarat.....	22
3.3 Insinöörit kuntoon teemavuosi	23
4 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSUUS.....	25
4.1 Aiheen valinta ja rajaus	25
4.2 Tutkimusmenetelmä.....	26
4.3 Aineiston keruu	26
4.4 Tutkimuksen tulokset	27
4.4.1 Työyhteisön vuorovaikutus.....	27
4.4.2 Johtaminen.....	28
4.4.3 Arvot ja asenteet	29
4.4.4 Voimavarat ja motivaatio	30
4.4.5 Palkka ja palkitseminen	32
5 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	34
6 POHDINTA.....	36
6.1 Kehittämis ehdotukset	37
LÄHTEET	39
LIITTEET	41

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Alaluusua Susanna
Työn ohjaajat: Kosonen Katri, Laine-Jukuri Kaisa
Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2013

Sivumäärä: 41 + 2 liitesivua

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli toteuttaa toimeksiantajalle tutkimus, jossa selvitetään eri-ikäisten työntekijöiden johtamista esimiehen työväliseen työhyvinvoinnin tukemiseksi. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa ikäjohtamisen keinoista osana hyvinvoivaa työyhteisöä. Ikäjohtaminen on tällä hetkellä Suomessa merkittävässä roolissa. Suuret ikäluokat poistuvat työelämästä ja heidän tilalle tulee uusi, nuori sukupolvi, jonka arvot ja asenteet poikkeavat eläköityvästä sukupolvesta. Sukupolvien vaihtuminen asettaa johtamiselle useita haasteita. Yksi merkittävistä haasteista tulee olemaan suurten ikäluokkien mukanaan viemä tietopääoma sekä nuorempien sukupolvien sitouttaminen.

Toimeksiantajana toimii suomalainen elektroniikka-alan yritys. Yrityksen pyynnöstä toimeksiantajan nimenä tullaan käyttämään case yritystä. Opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka viitekehyksenä toimivat aiemmat yritykselle teetetut tutkimukset sekä teoria. Tutkimusosan teemoja oli viisi: 1) Työyhteisön vuorovaikutus 2) Johtaminen 3) Arvot ja asenteet 4) Voimavarat ja motivaatio 5) Palkitseminen.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä on käsitelty eri-ikäisten johtamista ikäjohtamisen, sitouttamisen, hiljaisen tiedon sekä kehittämisen ja asenteiden kautta. Teoriassa tullaan käsittelemään myös työntekijöiden hyvinvointia työhyvinvoinnin, henkilöstön voimavarojen sekä toimeksiantaja yrityksen teemavuoden avulla. Eri ikäryhmiä tarkastellaan kolmen eri sukupolven näkökulmasta, joita ovat x, y ja suuret ikäluokat. Sukupolvi z kuvataan teoriaosuudessa, mutta muussa yhteydessä se on rajattu pois tutkimuksesta.

Keskeiset tulokset osoittivat, että tärkeitä työvälaineitä eri-ikäisten johtamiseen ovat työntekijöiden palkitseva kannustaminen, joustavuus sekä työn haasteellisuuden ylläpitäminen. Tulokset osoittivat myös, että työntekijöiden vastuu itsensä kehittämisessä ja avoin vuorovaikutus tukevat työhyvinvointia. Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavat edellisten lisäksi myös muut asiat, kuten harrastusmahdollisuuksien tukeminen ja uralla eteneminen.

Asiasanat: Ikäjohtaminen, työhyvinvoinnin tukeminen, johtaminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics

Author: Alaluusua Susanna
Title of Thesis: Age management staff welfare support
Supervisors: Kosonen Katri, Laine-Jukuri Kaisa
Submitted: Autumn 2013

Number of pages: 41 + 2

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to conduct a study for a company about management of employees in different ages as a manager's tool for supporting well-being. The objective was to create information about means of ageing management as a part of a healthy work community. Ageing management plays a prominent part in Finland at the moment. The baby boom generation is exiting working life and being replaced by a new, young generation whose values and attitudes differ from the retiring generation. The turnover of generations sets various challenges to management. A significant challenge will be the knowledge equity taken away by the baby boomers as well as engagement of younger generations.

The mandator is a Finnish electronics company. By their request the mandator will be referred to as a case company. The thesis has been carried out as a qualitative research for which previous studies conducted for the company as well as theory acted as the frame of reference. There were five themes in the study: 1) Work community interaction 2) Management 3) Values and attitudes 4) Resources and motivation 5) Rewarding.

The theoretic frame of reference of the thesis has discussed management of people in different ages through ageing management, engagement, tacit knowledge as well as development and attitudes. The theory will also discuss the well-being of employees with the help of well-being at work, staff resources and the theme year of the mandator company. Different age groups are considered from the perspective of three different generations which are X, Y and the baby boom generation. Generation Z is described in the theory section but has otherwise been left out of the research.

The main results showed that important tools for managing people in different ages are encouraging employees by rewarding, flexibility and maintaining challenging work. The results also showed that employees' responsibility to improve and open interaction support well-being at work. Other issues affecting the well-being of a work community are supporting opportunities for hobbies and career advancement.

Keywords: Ageing management, management, supporting well-being

1 JOHDANTO

Työikäisen väestön ikääntyminen tulee asettamaan yritysten kilpailukyvyn koetukselle. Haasteita asettaa työntekijöiden keski-ikä jatkuva nouseminen ja samanaikaisesti työelämässä toimivien kokonaismäärän väheneminen, kun nuoria osaajia ei ole tarjolla riittävästi. Suomessa työvoima on Euroopan unionin vanhinta ja yli 50-vuotiaiden osuus koko työvoimasta nousee vähitellen yli 30 %:iin. Työvoimasta tulee poistumaan seuraavien vuosien aikana valtaosa työikäisestä väestöstä. Tilalle tulee joka vuosi 15 000 - 20 000 nuorta työntekijää vähemmän kuin työmarkkinoilta lähtee pois. Yritykset joutuvat tulemaan toimeen yhä ikääntyvämmän työvoiman kanssa, kun samalla ne joutuvat kilpailemaan uusista osaajista (Varma 2006, hakupäivä 20.9.2013).

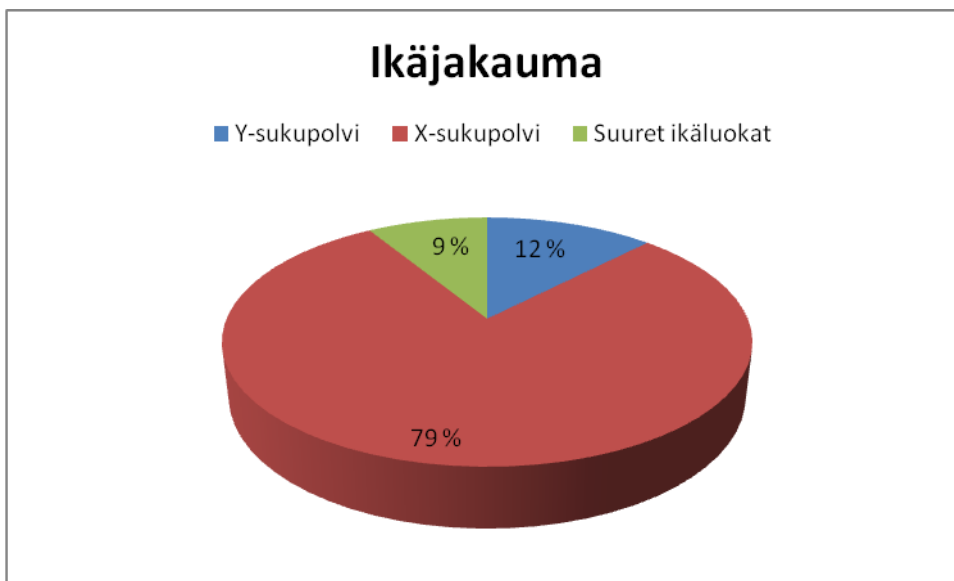
Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on toteuttaa toimeksiantajalle tutkimus, jossa selvitetään erikäisten työntekijöiden johtamista esimiehen työvälineenä työhyvinvoinnin tukemiseksi. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa ikäjohtamisen keinoista osana hyvinvoivaa työyhteisöä. Ikäjohtaminen on tällä hetkellä Suomessa merkittävässä roolissa. Suuret ikäluokat poistuvat työelämästä ja heidän tilalle tulee uusi, nuori sukupolvi, jonka arvot ja asenteet poikkeavat eläköityvästä sukupolvesta. Sukupolvien vaihtuminen asettaa johtamiselle useita haasteita. Yksi merkittävistä haasteista tulee olemaan suurten ikäluokkien mukanaan viemä tietopääoma sekä nuorempien sukupolvien sitouttaminen.

Toimeksiantajan liiketoiminnan ydinalueena toimii Oulu, joka tunnetaan yleisesti Suomen teknologiakaupunkina. Oulu elää haastavia aikoja, elektroniikka-alan irtisanomisia on Oulussa ollut runsaasti viime vuosina johtuen talouden taantumisesta ja kilpailun kiristymisestä. Alalta on poistumassa suuri joukko osaavaa henkilöstöä ja uudet sukupolvet valtaavat alan. Uusien henkilöiden rekrytoinnin haasteena on houkutella ja rekrytoida yritykseen alan parhaat ja kyvykkäimmät henkilöt, sekä saada heidät sitoutumaan yritykseen. Kilpailu alalla on kovaa ja pätevä henkilöstö muotoutuu yhä useammalla yrityksellä strategiseksi tekijäksi markkinoilla. Uusia opiskelijoita hakeutuu alalle entistä vähemmän ja osa uusista koulutuspaikoista jää täyttämättä.

1.1 Tietoa yrityksestä ja toimialasta

Yritys, jossa tutkimus toteutetaan, on korkeaan teknologiaan erikoistunut pk-yritys. Yrityksen toimialaa ovat elektroniikan suunnittelu, konsultointi, tutkimus ja koulutus sekä EMC-laboratoriopalvelut. Toiminta yrityksessä on projektiluontoista, ja eri projekteissa työskentelevät tiimit vaihtuvat projektien mukana. Case yrityksessä työskentelee tällä hetkellä 57 henkilöä, joiden keskimääräinen ikä on 40 vuotta. Suurin osa työntekijöistä on miehiä (5.3.2013, haastattelu). Työn eri vaiheissa tulen jatkossa käyttämään yrityksestä nimeä case yritys.

Vesterinen ja Suutarinen (2011, 19.) ovat jakaneet sukupolvet Y-sukupolveen (1980–2000-luvulla syntyneet), x-sukupolveen (vuonna 1960–1979 syntyneitä) ja suuriin ikäluokkiin (1943–1959 syntyneet). Näiden lisäksi Tienari ja Piekkari (2011, 13–14) määrittelevät neljännen sukupolven Z 1990-luvulla syntyneisiin. Kuviossa 1 on kuvattu case yrityksen ikäjakauma.



Kuvio 1 Ikäjakauma Case yrityksessä vuonna 2013

Kuten kuvio 1 osoittaa, on Case yrityksen työntekijöistä enemmistö (79%) sukupolven X-edustajia. Tähän ikäryhmään on laskettu kaikki 1960-1979-luvulla syntyneet. Sukupolven X lisäksi yrityksessä on sukupolven Y edustajia 12% ja suurten ikäluokkien edustajia 9%.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tässä opinnäytteessä toteutetaan toimeksiantajalle tutkimus, jossa selvitetään eri-ikäisten työntekijöiden johtamista esimiehen työväliseen työhyvinvoinnin tukemiseksi. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa ikäjohtamisen keinoista osana hyvinvoivaa työyhteisöä. Suuret ikäluokat poistuvat työelämästä ja heidän tilalle tulee uusi, nuori sukupolvi, jonka arvot ja asenteet poikkeavat eläköityvästä sukupolvesta. Sukupolvien vaihtuminen asettaa johtamiselle useita haasteita. Yksi merkittävistä haasteista tulee olemaan suurten ikäluokkien mukanaan viemä tietopääoma sekä nuorempien sukupolvien sitouttaminen.

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena teemahaastatteluna, jossa aiheina ovat: työyhteisön vuorovaikutus, johtaminen, arvot ja asenteet, voimavarat ja motivaatio, palkitseminen. Haastateltavat ovat Case yrityksen työntekijöitä, sukupolvista Y, X ja suuret ikäluokat, jotka ovat toimineet alalla 0-18 vuotta. Haastatteluun osallistuu sekä naisia, että miehiä.

Taulukossa 1 on kuvattu ikääntyvän työyhteisön johtamista tukevat tekijät yleisten asioiden, työkyvyn ja hyvinvoinnin, voimavarojen sekä ikäjohtamisen näkökulmasta.

Taulukko 1 Ikääntyvän työyhteisön johtamista tukevat tekijät

Yleiset asiat	Työkyky ja työhyvinvointi	Ihmisen voimavarat	Ikäjohtaminen
Henkilöstön ikärakenne nyt ja tulevaisuudessa	Työkyvyn rakenne, ikääntyminen ja työkyky	Kronologinen, biologinen, henkinen ja sosiaalinen ikä	Ikäasenteiden korjaaminen
Työllisyysasteet ikäryhmittäin	Työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistäminen	Terveys ja ikääntyminen	Ikäjohtamisen työkalut
Huoltosuhde	Työkyky ja tuottavuus	Osaaminen, oppiminen ja ikääntyminen	Töiden muokkaus ja yksilölliset ratkaisut
Työstä poistuminen, eläköityminen	Työkyky ja suuret ikäluokat ("kolmas ikä")	Arvot, asenteet, motivaatio ja ikääntyminen	Ikäsyrjinnän ehkäisy

Kuten taulukko 1 osoittaa, ikäjohtaminen ja työhyvinvointi kuuluvat tämän päivän johtamismalleihin ja niillä on yhä enemmän kasvava merkitys ikääntyvässä työyhteisössä. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä on käsitelty eri-ikäisten johtamista ikäjohtamisen, sitouttamisen, hiljaisen tiedon sekä kehittämisen ja asenteiden kautta. Teoriassa tullaan käsittelemään myös työntekijöiden hyvinvointia työhyvinvoinnin, henkilöstön voimavarojen sekä toimeksiantaja yrityksen teemavuoden avulla. Eri ikäryhmiä tarkastellaan kolmen eri sukupolven näkökulmasta, joita ovat x, y ja suuret ikäluokat. Sukupolvi z kuvataan teoriaosuudessa, mutta muussa yhteydessä se on rajattu pois tutkimuksesta.

2 ERI-IKÄISTEN JOHTAMINEN

Yrityksille tulee olemaan erittäin suuri haaste se, kun suurin ikäryhmä, suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle. Z ja Y sukupolvi, ennen kaikkea Z sukupolvi puolestaan muodostaa tällä hetkellä kaikkein pienimmän ikäryhmän työvoimassamme ainakin vuoteen 2025 saakka. Johtajat tulevat kohtaamaan uudet sukupolvet ja heidän täytyy oppia kuinka työntekijöitä johdetaan, niin että yritys säilyttää toimintakykynsä ja tietovarantonsa, kun henkilöstön ikärakenne muuttuu. Tämä kaikki yhdessä muodostaa merkittävän haasteen johtamiselle, sillä yhtä tasapainoisiin ikärakenteisiin ei olla hetkeen palaamassa (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 7-8).

län muuttuessa yksilön toimintakyky muuttuu, myös työelämän muutokset ja sen tuomat yllätykset koetaan hyvin eri tavalla eri ikäryhmien kesken. Toimintakyvyn asteet näkyvät selvimmin tehtävissä, joissa vaaditaan nopeaa ja aikatauluihin sidottua tietojenkäsittelyä. (Ilmarinen & Mertanen 2009, 57)

Esimiesten johtamisesta on tullut entistä haastavampaa. Työelämässä työskentelee yhtä aikaa neljä eri sukupolvea, joilla jokaisella on omat tarpeet ja odotukset. Jokaisella sukupolvella on myös tiettyjä ominaispiirteitä, joiden avulla ne pystytään erottamaan muista sukupolvista ikään katsomatta. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 19.)

Yhdessä työyhteisössä voi olla yhtä aikaa kaikki sukupolvet edustettuina. Vesterinen ja Suutarinen (2011, 19.) on jakanut sukupolvet Y-sukupolveen (1980–2000-luvulla syntyneet), X-sukupolveen (vuonna 1960–1979 syntyneitä) ja suuriin ikäluokkiin (1943–1959 syntyneet). Näiden lisäksi Tienari ja Piekkari (2011, 13–14) määrittelevät neljännen sukupolven Z 1990-luvulla syntyneisiin.

Taulukko 2 Eri sukupolvet ja niitä hallitsevat työelämän arvot. Lähde: Työterveyslaitos

Sukupolvi	Syntymävuosi	Keskimääräinen ikä	Hallitsevat työelämän arvot
Sukupolvi Y	1980–2000	20–30	Perhe- ja yksilökeskeinen, nettisukupolvi, jous-tavuus, saavutukset, muodostaa 50% työvoimasta
Sukupolvi X	1960–1979	35–50	Elämän laatu, eimukautuva, itsenäisyyden tavoittelu, itsensä toteuttaminen, lojaalius uran luomiselle, kunnianhimo, menestys
Suuret ikäluokat	1943–1959	55–70	Saavutukset, leimaa optimismi, kova työskentely, lojaalius työnantajaan kohtaan

Työikäisten ikärakenne on muuttumassa. Tilastokeskuksen mukaan (liite 2) vuonna 2012 oli miesten keski-ikä 40,3 ja naisten 43,1 vuotta. Samana vuonna 100 vuotta täyttäneitä oli 709 joista miehiä 91 ja naisia 618. (Tilastokeskus 2013, hakupäivä 27.9.2013.) Vuoteen 2020 mennessä Y-sukupolvi tulee valtaamaan työmarkkinat ja 35–39 –vuotiaat nousevat suurimmaksi ikäluokaksi työelämässä. Tätä sukupolvea kutsutaan myös nettisukupolveksi ja he ovat tottuneet elämään runsaan tietotulvan keskellä. Ratkaisuja etsitään jatkuvasti ja siirtyminen on nopeaa. Joskus tämä voi hämmentää suurempia ikäluokkia työyhteisössä (Vesterinen & Suutarinen 2011, 18). Kuten taulukko 2 osoittaa, uuden sukupolven mukanaan tuomat arvot poikkeavat eläköityvien kanssa. Työelämästä poistuvat suuret ikäluokat ovat sitoutuneempia työnantajaansa kohtaan mitä nuorempi, työmarkkinat valtaava sukupolvi. Tämä luo haasteita johtamiselle.

2.1 Ikäjohtaminen osana strategista johtamista

Globalisoitua ja epävakaa toimintaympäristö, nopea tekninen kehitys sekä muutokset työvoiman rakenteessa ja saatavuudessa ovat muuttamassa yritysten ja yhteisöjen organisaatorakenteita, toimintamalleja ja työn sisältöä. Korostuneet tehokkuus- ja tulosvaatimukset, sekä jatkuva uusien

asioiden oppimisen tarve koettelevat sekä esimiesten että eri-ikäisten alaisten jaksamista ja hyvinvointia. Uusi tietoyhteiskunta ja talouden tuomat paineet haastavat johtamismalleja.

Erilaisten johtamisnäkökulmien, ympäristön aiheuttamien paineiden ja ristiriitaistenkin tavoitteiden keskellä yritysten henkilöstön on selvitävä yhä kovenevassa kilpailussa. Lyhyen aikavälin kvartaalitaloudessa johtajan tärkeimmäksi ja usein jopa ainoaksi tehtäväksi, on tullut tuloksen tekeminen. Siltalan (2004, 221) mielestä talouselämä on ajautunut hyperkilpailuun, jota hän kuvaa koko väestöllä tehdyksi ihmiskokeeksi. Työt tehdään tehtävän kannalta tehokkaimmalla, mutta ihmisen kannalta kovimmalla tavalla. Stressi, uupumus ja masennus ovat Siltalan mukaan yleistyneet jo kansantaudeiksi.

Työnantajat ja esimiehet kohtaavat myös ikäsyryntää kaiken ikäisissä. Syryntää kohdistuu sekä nuoriin että vanhoihin työntekijöihin. Nuoria kuvataan usein muun muassa kokemattomiksi ja vastuuntunottomiksi, mutta samalla myös energisiksi ja motivoituneiksi. Kun kysytään työnantajilta asenteita yli 50-vuotiaita työntekijöitä kohtaan, saattaa vastauksesta ilmetä puolestaan työhaluttomuutta ja uupumusta sekä kokeneisuutta ja sitoutuneisuutta (Ilmarinen & Mertanen 2009, 33).

2.2 Henkilöstön sitouttaminen

Työnantajat tekevät mittavia investointeja uuden henkilöstön perehdyttämiseen sekä kokeneiden henkilöiden osaamisen kehittämiseen. Kivirannan (2010, 40) mukaan hyvät työntekijät pitäisi saada sitoutumaan iästä riippumatta. Työntekijä voi olla sitoutunut omaan taloudelliseen asemaan eli palkkaan, haluun olla pätevä sekä omaan työuraan. Mikäli henkilö saadaan sitoutettua koko organisaatioon, on hänellä kyky työskennellä yrityksen arvojen mukaisesti sekä innovatiivisuutta kehittää yhteisön toimintaa. Sitoutunut henkilö myös panostaa yritykseen ja näkee aikajän-teen urallaan pitkänä.

Kivirannan (2010, 42) mukaan iällä ja sitoutumisella nähdään olevan eroavaisuutta. Nuoret työntekijät sitoutuvat vanhempia useammin yritykseen toimeentulon takia. Nuoremmilla työntekijöillä on usein myös tarve sitoutua omaan uraan ja kehittymiseen, jolloin eteneminen ja työpaikan vaihtaminen on todennäköisempää. Kokeneelle työntekijälle raha ei ole yleensä keskeisin tekijä, vaan

työn sisällöllä, työyhteisöllä sekä omalla kehitymisellä nähdään olevan suurempi merkitys (Kiviranta 2010, 40–42).

Kilpailu parhaista työntekijöistä on kovaa. Yritys pystyy vaikuttamaan positiivisen yrityskuvan luomiseen ja sitä kautta houkuttelemaan hyviä työntekijöitä heille töihin. Myös brandilla ja suhde-markkinoilla on suuri rooli yrityksen kiinnostavuuden kannalta. Nykypäivänä mikään yritys ei voi enää taata elinikäistä työsuhdetta, jokaisen on itse pidettävä huolta siitä, että on työmarkkinakelpoinen. Yrityksen haasteeksi muodostuukin sopivan motivaattorin löytäminen, jolla työntekijät saadan sitoutumaan ja työskentelemään motivoituneina (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 10).

Palkkaus ja palkitseminen ovat eräitä sitouttavia tekijöitä. Peruspalkka esimerkiksi it-alalla on kasvanut noin kuusi ja kokonaisansioiden määrä noin kolme prosenttia vuosien 2009–2011 aikana. Keskimääräisten palkkojen nousu johtuu osittain siitä, että alan työntekijöiden keski-ikä on hieman noussut, mihin puolestaan osasyynä nähdään rekrytointivauhdin hiipuminen. Alan ikärakenteeseen nähdään vaikuttavan myös se, että nykypäivänä nuoria hakeutuu aiempaa vähemmän alalle. Kun alalle hakeutuvien nuorten määrä vähenee niin nelikymppisten, x-sukupolvea edustavien, arvo työmarkkinoilla kasvaa. Netti-teknologia liittyy nykypäivänä lähes kaikkeen tekemiseen ja teknologia alkaa olla lähes kaikkien hallussa, jonka johdosta osaamista on hallittava laajemmin ja syvällisemmin. (Tietoviikko 2011, Hakupäivä 5.6.2013)

2.3 Yrityksen hiljainen osaaminen

Niin sanottu hiljainen tieto on Kivirannan (2010, 162) mukaan vaikeasti tunnistettavaa ja näkyväksi tehtävää. Hiljaista tietoa löytyy yksilön ajattelumalleista, kokemuksista ja taidoista. Hiljaista tietoa käytetään myös osana henkilön automaattista toimintaa. Yhtenä merkittävänä ongelmana hiljaisen tiedon jakamisessa ikääntyvillä työntekijöillä on sen huono tunnistettavuus. Kokeneet työntekijät eivät välttämättä itsekään tunnista omaa hiljaista tietoaan, koska osaaminen kertyy heille vähitellen (Kiviranta 2010, 162–163).

”Hiljainen tieto on yksi organisaation menestyksen avaimista”. Virtainlahden (2009, 9) mukaan hiljainen tieto tarjoaa yritykselle valtavan määrän potentiaalia, jolla voidaan vaikuttaa koko yrityksen liiketoimintaan. Osaavasta henkilöstöstä kasvaa koko organisaation kivijalka, jonka henkilöstö tuo yritykseen koulun penkiltä ja kokemuksen kautta.

Toimintaympäristön muutoksiin ja vaatimuksiin tulee reagoida vallitsevan trendin mukaisesti. Tämän vuoksi osaamisen ja tiedon jakaminen, sekä organisaation uudistuminen ovat ensiarvoisen tärkeitä (Virtainlahti 2009, 15).

Suurten ikäluokkien eläköityminen, sekä hiljaisen tiedon jakaminen ovat hyvin vahvasti kytköksissä keskenään. Tänä päivänä yritykset etsivät kuumeisesti tietoa siitä, miten hiljainen tietämys saadaan siirrettyä nuoremmille työntekijöille ennen suurten ikäluokkien eläköitymistä. Yrityksissä ymmärretään entistä paremmin se, että uuden tiedon luomisella varmistetaan toiminta myös tulevaisuudessa.

Kuvio 2 mukailee Nonakan ja Takeuchin mallia, joka sisältää neljä eri vaihetta: sosiaalisaatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Mallia kutsutaan nimellä SECI-malli, joka tulee englanninkielisistä termeistä ja kirjainten järjestys nimessä keskellä olevan tiedon spiraalin suunnasta, joka alkaa sosiaalisaatiosta edeten ulkoistamisen ja yhdistämisen kautta sisäistämiseen. Tiedon määrä kasvaa spiraalin kierrosten lukumäärän mukaan.



Kuvio 2 SECI-malli. Lähde: Helsingin yliopiston kirjaston verkkolehti

Kuviossa 2 sosiaalisaatiolla tarkoitetaan hiljaisen tiedon välittämistä sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla, jossa olennaisena välittyvänä asiana toimii vuorovaikutus. Epämuodollinen sosiaalinen kanssakäyminen sekä käytännön esimerkkien kautta opettaminen ovat esimerkkejä tiedon sosiaalisaatiosta. Esimerkiksi oppipojat oppivat mestareiden taidot havainnoimalla ja matkimalla käytännön työssä.

Virtainlahden (2009, 99) mukaan ulkoistaminen on hiljaisen tiedon muokkaamista sanoiksi ja näkyviksi käsitteiksi. Tieto muutetaan tässä vaiheessa ymmärrettävään ja tulkittavaan muotoon, jolloin se on myös muiden käytettävissä. Ulkoistettu ja teoreettinen tieto ovat perusta uuden tiedon luomiselle.

Yhdistäminen on ulkoistetun tiedon kokoamista laajemmiksi näkyviksi kokonaisuuksiksi, näin saadaan luotua laajempia käsitejärjestelmiä tai toimintasääntöjä. Tämän jälkeen tieto voidaan yhdistää aiemmin arkistoituihin tietoihin. Tässä vaiheessa tietoa myös analysoidaan ja järjestetään.

Sisäistäminen tarkoittaa tiedon ymmärtämistä, jolloin näkyvä tieto muuttuu hiljaiseksi tietämykseksi. Tässä kohtaa spiraali jatkuu takaisin sosiaalisaatioon, kun yksilö jakaa sisäistämäänsä tietoa hiljaisesti. Tämän seurauksena tiedon määrä kasvaa sekä yksilöiden aiemmat käsitykset mahdollisesti muuttuvat.

SECI-malli kuvaa hyvin hiljaisen tiedon eri vaiheiden merkityksellisyyttä prosessissa. Perinteinen mestari-kisälli – malli onkin käytössä monilla aloilla, kuten Case yrityksessä. Ohjeet, tarkistuslistat, yrityksen historia, tulevaisuus, erilaiset tarinat sekä henkilöiden omat kokemukset ovat olennaisia hiljaisen tiedon jakamisessa. (Virtainlahti 2009, 99–101).

2.4 Kehittäminen ja valmennus

Oppiminen on jatkuvaa. Osa oppimisesta tapahtuu opiskellen, koulutuksissa ja kursseilla. Suurin osa oppimisesta tapahtuu kuitenkin ei-tietoisesti, ilman varsinaista opiskelua tai koulutusta. Ei-tietoista oppimista tapahtuu erityisesti työssä oleville yleis- ja erityistaidoille. Siinä opitaan työtä tekemällä, kokeilemalla ja kokeneempia seuraamalla. Tällainen oppiminen on hiljaisen tiedon siirtymistä työntekijältä toiselle (Asikainen & Toivonen, 2004, 15).

Oppimisen kautta yritys saa kilpailuetua itselleen. Jotta yritys oppii, tulee sen sijoittaa pitkäjänteisesti tulevaisuuteen kouluttamalla henkilöstöä ja omaksumalla uutta tekniikkaa sekä uusia ideoita. Organisaatio oppii, kun siinä olevat ihmiset oppivat, kehittyvät ja kasvavat. Tämän voidaan ajatella tuottavan yritykselle pääomaa korkealla korolla. Yrityksen tärkein voimavara oppivassa organisaatiossa on tavoitteellisesti oppiva ihminen, jota kannustetaan kokeilemaan, ideoimaan, uudistumaan ja ottamaan vastuuta.

Erityisesti Suomessa suurten ikäluokkien siirtyminen työelämästä eläkkeelle, on herättänyt organisaatiot miettimään, kuinka paljon arvokasta osaamista siirtyy näiden eläköityvien osajien matkassa yrityksestä pois. Yritysten sisällä on paljon niin kutsuttua hiljaista tietoa, jonka jakamisesta on tullut yksi menestyvän yrityksen tekijä. Koska hiljainen tieto kulkee yksilöiden tietopääomassa, sen siirtymisessä tehokkaimpana on koettu henkilökohtaisen vuorovaikutuksen merkitys. Mentorointi on hiljaisen tiedon siirtämiseen yksi parhaista keinoista (Juusela, Lillia & Rinne, 2000, 10).

Oppivassa organisaatiossa työn ja yrityksen tulevaisuutta pohditaan osaamisen näkökulmasta. Organisaatio oppii sekä ympäristöstään että organisaation työntekijöiden kokemuksista. Ympäristöstä oppimisella tarkoitetaan ulkopuolisten kokemusten oppien siirtämistä omaan tietämykseen sovellettavaksi organisaation ja sen jäsenten toimintaan. Työntekijät kehittävät itseään kritisoimalla omia toimintatapojaan ja yritys kokonaisuutena kritisoimalla omiaan.

Tarkasteltaessa osaamista organisaatiotasolla olennaista on se tieto, mitä yritys tavoittelee ja mikä on sen osaamisen nykytila. Esimiesten ja alaisten väliset kehittämissuunnitelmat ovat yrityksen kehittymisen kannalta avainasemassa. Kehityskeskusteluissa käydään läpi sekä yksilön että yrityksen tavoitteet, sekä niiden vaatima osaamistaso. Kehittämistarvetta arvioidaan ja niiden perusteella tehdään kehittämissuunnitelmia. Kehittämissuunnitelmien avulla yrityksen voimavaroja saadaan keskitettyä tehokkaammin niihin osaamisiin, jotka ovat yrityksen tavoitteiden kannalta tärkeimpiä. Hyvä esimies kykenee tunnistamaan henkilöstön vahvuudet ja käyttämään niitä yrityksen hyväksi (Viitala & Jylhä 2008, 289).

Viitalan ja Jylhän (2008, 290) mukaan kaikkea osaamisalueita ei pysty yhdellä kertaa kehittämään, joten yrityksessä kannattaa pohtia sitä, mitkä ovat henkilöstön tärkeimmät osaamisalueet, joilla heitä tuetaan kehittymään. Sen jälkeen tämä konkretisoidaan suunnitelman avulla, jossa kartoitetaan tavoitteen sisältö ja näkyvyys. Erityisesti tiedon jakamista ja

oikeanlaisen tiedon hyödyntämistä pidetään yhtenä keskeisimmistä tavoitteista (Viitala & Jylhä 2008, 290).

Mentorointi on menetelmä, jonka avulla yritys pääsee eteenpäin niissä tavoitteissa, joita se on itselleen asettanut. Oppimisen tulisi olla luonnollinen osa elämää, jossa organisaatio pystyy hyödyntämään olemassa olevaa osaamispääomaa sekä kehittämään sitä edelleen. Mentoroinnissa yhdistyvät kaikki oppimisen menetelmät, joiksi luetaan osaamisen ja tiedon jakaminen, yhdessä oppiminen, vastuun ottaminen omasta kehittämisestä, kokemuksesta oppiminen sekä oppimisen tehostaminen. Mentorointi edistää ennen kaikkea vastuun ottamista omasta oppimisesta (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 9-10).

Juuselan, Lillian ja Rinteen mukaan uuden teknologiabisneksen myötä on syntynyt aivan uusi työväestö, johon kuuluvat nuoret, työtään rakastavat, luovat ja motivoituneet työntekijät. Tätä ryhmää motivoi itsenäisyys, vapaus sekä omien kykyjen tehokas käyttö. Osaaminen ja jatkuva kehittyminen eivät voi kuitenkaan olla tärkein asia elämässämme. Kokonaisvaltainen itsestä huolehtiminen helposti unohtuu ja aloitetaan vasta jonkin kohtaamamme kriisin yhteydessä. Mentoroinnin avulla yksilö voi oppia tarkastelemaan itseään, huolehtimaan omasta elämästään sekä kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnistaan paremmin, työminänsä lisäksi. Työ ei saa ottaa liian suurta roolia yksilössä, vaan on hyvä tiedostaa myös muita tärkeitä asioita omassa elämässä (Juusela, Lillian & Rinne 2000, 12–13).

Varman kehittämän Evita -mentorointi työkirjan mukaan mentorointia voidaan käyttää osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtäjänä. Mentoroinnin avulla saadaan tehokkaasti siirrettyä hiljaista tietoa sekä kokemuksen mukana kehittyvää osaamista työpaikalla. Sen mukaan mentorointia on käytetty aktiivisesti jo viimeiset kaksikymmentä vuotta työelämässä. Mentoroinnin avulla on rakennettu työyhteisön ilmapiiriä, valmennettu uusia esimiehiä ja siirretty hiljaista tietoa. Kannatuksen osaamisen kehittämismuotona se on saanut muun muassa joustavuuden sekä reagoitiherkkyuden ansiosta (Varma 2004, Hakupäivä 8.7.2013).

2.5 Arvot ja asenteet

Sukupolvilla nähdään erilaisia arvoja. Ilmarisen & Mertasen (2011, 43) mukaan arvot syntyvät jo varhaisessa iässä ja niihin vaikuttavat yksilön kokemat tapahtumat ja kokemukset. Yleensä jossain vaiheessa nuoruuteen liittyy kapinaa tiettyjä normeja ja tapoja vastaan, mutta arvot eivät siitä huolimatta muutu kokonaan, vaan jatkavat oman minäkuvan ja sitä ympäröivän maailman linkittymistä keskenään. Iän muuttuessa tulee monesti tarve tarkastella omia arvoja uudelleen. Tämä voi johtua jostain suuresta muutoksesta elämässä tai ikäkriisin tuomasta epävarmuudesta.

Vaikka sukupolvet on jaettu kolmeen eri ryhmään, niin tiettyyn ryhmään kuulumisen ei ole aina tae syntymävuodesta, vaan sitä voi ohjata kulttuurinen identiteetti. Esimerkiksi koulutuksessa on suuria eroja suurten ikäluokkien ja 60-luvulla syntyneen x-sukupolven välillä, jota leimaa korkea koulutus, teknologia, kiinnostus politiikkaan ja kulttuuripääoma. (Ilmarinen & Mertanen, 2009, 43)

Työelämä on arvojen murroksessa, jossa sukupolvet vaihtuvat toisiin. Nuorten ja vanhojen arvot poikkeavat lähes vastakkain toisistaan. Eri sukupolvien arvojen tuntemisella voi ymmärtää paremmin, miksi poikkeavaa käyttäytymistä leimataan ja miksi eri sukupolvet arvostelevat toisiaan.

3 TYÖNTEKIJÖIDEN HYVINVOINNIN TUKEMINEN

Hyvinvoiva ihminen on yrityksen tärkein voimavara. Ihminen käyttää hyväkseen fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä. Yritykseen käytettävän voimavaran lisäksi yksilöllä tulisi jäädä voimavaroja myös työpaikan ulkopuoliseen elämään. Hyvinvoiva ihminen kokee onnistumista ja onnellisuutta, ja näkee tulevaisuutensa myönteisenä. Käänteisenä puolestaan pahoinvoiva ihminen kokee ahdistusta ja väsymystä, sekä on passiivinen. Pahoinvoivan yksilön suorituskyky jää usein heikoksi ja kehittyminen hidastuu. Pahimmassa tapauksessa yrityksen tuottavuus laskee, henkilö sairastuu ja hän jää pois työelämästä. Tämä vähentää yrityksen kustannustehokkuutta ja vaatii lisäresursseja toiminnan ylläpitämiseen.



Kuvio 3 Ikääntyvien sitouttaminen ikäjohtamisen keinoin. Lähde: EOsmo työkirja.

Ikääntyvien työuraan haasteellisuutta tuovat useat eri muutokset työelämässä, kuten työn vaatimusten lisääntyminen ja työmenetelmien monimutkaistuminen, uusien asioiden ja toimintatapojen nopea oppiminen, uusien kielten ja teknologian oppiminen sekä työstressin lisääntyminen. Eläköityvään väestön kehitykseen ja hyvinvointiin ei ole kuitenkaan liian myöhäistä vaikuttaa. Silloin kun halutaan tukea yksilön jaksamista työssä, tuloksia syntyy sitä paremmin, mitä aikaisemmassa vaiheessa tukitoimenpiteitä tarjotaan. Tämä koskee erityisesti osaamisen ja ammattitaidon sekä terveyden ja hyvinvoinnin ylläpitämistä ja kehittämistä. Iän mukanaan tuomat muutokset olisi hyvä ottaa huomioon johtamisessa jo 45-vuoden iästä lähtien. Nykynormien mukaan työura on silloin

vasta noin puolessa välissä. Silloin viimeistään olisi hyvä hetki tarkastella pitkällä aikajänteellä uran jälkipuoliskoon liittyviä mahdollisuuksia ja kehittämistarpeita sekä työntekijän että yrityksen näkökulmasta (Varma, 2006, hakupäivä 26.9.2013).

Kivirannan (2010, 44) mukaan onnellisuus ja hyvinvointi ovat selvästi yhteydessä tavoitteellisuuteen. Onnellinen työntekijä pitää työtään haastavana, tuntee varmuutta työssään sekä asetettuja tavoitteita selkeinä. Onnistumisen tunteet luovat mielihyvää ja tavoitteiden saavuttamisessa koetaan tyytyväisyyttä, nämä tekijät yhdessä tunnetaan onnellisuutena, joka auttaa jaksamaan työssä ja pitämään hyvinvointia yllä.

Puhuttaessa aineellisesta palkasta, koetaan se usein onnellisuuden ja hyvinvoinnin perustana. Raha avaa monia mahdollisuuksia, mutta se ei kuitenkaan ole tärkein hyvinvoinnin lähde. Uusien sukupolvien myötä raha on väistymässä muiden hyvinvointia tukevien lähteiden tieltä. Nykypäivänä työssä pidetään tärkeänä sitä, että työntekijä pystyy hyödyntämään vahvuuksiaan ja kehittymään. Työntekijän saadessa onnistumisen tunteita, yhdessä työn riittävän haastavuuden ja kehittymisen kanssa, lisääntyy hänen tyytyväisyyden tunteensa (Kiviranta 2010, 43–45).

Taulukossa 3 on kuvattu asiantuntijan työura investointina ja osaamisena. Investoinnit kasvavat sitä suuremmiksi, mitä pidempään työura jatkuu. Huomioitavaa on, että myös osaaminen kumuloituu samalla. Nuoren työntekijän osaaminen on innokkuutta ja aktiivisuutta, kun taas vanhemman työntekijän osaamista kuvataan arvojen pohdinnalla, motivaatiolla ja töiden valikoimisella. Jo perehdytyksestä lähtien investoinnit yritykselle ovat merkittäviä.

Taulukko 3 Asiantuntijan työura investointina ja osaamisena (Kiviranta 2010, 48).

Ikä	Investointi (vuosi ja kumulatiivinen)	Osaaminen
60–63	50.000/v -> 1.750.000€	Kypsää osaamista, valikoidaan mukaan lähtemistä, arvojen pohdintaa, mitä motivaatio?
50–59	50.000/v -> 1.550.000€	Monipuolisuus, viisaus, sujuvuus, ymmärrys kokonaisuudesta, vuorovaikutustaidot
40–49	45.000/v -> 1.050.000€	Eri elämänalueet kehittyneet, asiantuntijuus syvenee sekä sisällöissä että prosesseissa
30–39	40.000/v -> 600.000€	Käytännön taidot kehittyneet, minän tahdosta meidän tahtoon
25–29	35.000/v -> 200.000€	Opiskelupohjainen ymmärrys, innokkuus, aktiivisuus

Työntekijän poistumisella yrityksestä kesken työuran on merkittäviä vaikutuksia. Henkilö vie samalla suuren määrän osaamispääomaa ja uuden henkilön perehdyttäminen tuo uusia investointeja. Työntekijän tuottavuus yritykselle kasvaa sitä mukaa kun motivaatio ja henkilön kyvyt kasvavat. Tämä puolestaan lisää henkilön sitoutumista yritykseen (Kiviranta 2010, 46–49). Työntekijöiden sitoutuminen ja motivaatio lisäävät hyvinvointia, joka puolestaan luo onnellisuutta. Yhteenvedon voisi todeta, että sitouttamalla henkilöstönsä yritys voi suoraan vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen sekä henkilökunnan työhyvinvointiin.

3.1 Työhyvinvointi

Yksilön toimintakyvyllä ja työkyvyllä on yhteys toisiinsa. Toimintakykyä tarvitaan erilaisista tehtävistä selviytymiseen. Eri elämänvaiheissa olevat ihmiset tarvitsevat erilaisia kykyjä. Nuoret sukupolvet hyötyvät ennen kaikkea oppimistaidoista, kun taas vanhemmat sukupolvet tarvitsevat kykyä työssä selviytymiseen. Ilmarisen & Mertasen (2011, 49) mukaan työkyvyn ylläpitämiseen tarvitaan muutakin kuin lihasjumbppaa. Pitkäaikainen, aktiivinen terveyden edistäminen, ergonomian ja tiimityön kehittäminen, kulttuuriharrastukset, vuorovaikutustaitojen kartuttaminen, stressinhallintamenetelmien opetteleminen sekä muut samankaltaiset tekijät auttavat ylläpitämään hyvää työkykyä.

Työkyvyn heikkenemiseen voi vaikuttaa useat eri ympäristötekijät. Usein syy voi olla työoloissa, jossa tehtäviä organisoidaan huonosti tai resurssit ovat puutteelliset. Myös työyhteisöllä nähdään olevan vaikutusta työkyvyn laadussa. Hyvä työyhteisö voi ennaltaehkäistä työkyvyn heikkenemistä sekä keventää työn kuormaa (Ilmarinen & Mertanen 2011, 48–49).

Organisaatiossa koettavalla työhyvinvoinnilla on merkitystä myös yrityskuvan kannalta. Rekrytoinnissa ja henkilöstön sitouttamisessa lasketaan painoarvoa sille, kuinka organisaatio huolehtii työyhteisönsä hyvinvoinnista. Huolehtimalla henkilöstön kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista, eli työkyvystä, osaamisesta, jaksamisesta ja yleisestä tyytyväisyydestä mahdollistetaan työntekijöiden aktiiviset ja monipuoliset työvuodet. Yrityksen tulisi investoida työntekijöihinsä samalla tavalla kuin laitteisiin ja ohjelmiin.

3.2 Henkilöstön voimavarat

Strömmerin (1999, 289–290) mukaan vain hyvinvoiva henkilöstö voi taata yrityksen toiminnan tuloksellisuuden. Nykypäivän kovien vaatimuksien vuoksi olisi ensiarvoisen tärkeää, että henkilöstö voi hyvin ja organisaatio toimii sen edistämiseksi. Yksilön työkyvyn vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa oma terveys, työympäristö, työyhteisön toimivuus sekä kompetenssi (pätevyys, osaaminen). Työntekijän fyysisen ja psyykkisen jaksamisen tulisi olla yrityskulttuurin itseisarvo, joka motivoi henkilöstöä oma-aloitteisesti huolehtimaan itsestään.

Yritykset elävät kovien paineiden alla kun markkinat reagoivat nopealla syklillä ympäristön muutoksiin ja kilpailu kiristyy. Haasteena henkilöstön hyvinvoinnille Strömmer näkee määräaikaisten työsuhteiden lisääntymisen, henkilöstön määrän vähenemisen suhteessa työmäärään ja ylitöiden määrän kasvuun (Strömmer 1999, 290).

Työkyky, motivaatio ja sitoutuminen ovat liittymäkohtia osaavan työvoiman ja osaamisen kehittämisen välillä. Johtamisen näkökulmasta hiljaisen tiedon johtaminen liittyy olennaisesti henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Esimiehille jää vastuu siitä miten työntekijät motivoituvat työhönsä, miten yhteistyö saadaan toimimaan ja miten osaaminen saadaan maksimoitua. Myös hiljaisen tiedon hallinnan varmistaminen ja oikeanlaisten toimintaedellytysten luominen ovat tärkeässä roolissa esimiestyössä silloin, kun tavoitteena on tavoitteellinen, tehokas ja motivoitunut toiminta (Virtainlahti 2009, 67).

Työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan ammatillista kehittymistä ja itsensä kehittämistä pidetään tärkeänä it-alalla. Saastamoisen mukaan osaamisen kehittämisellä pystytään saamaan työtyytyväisyyteen. It-alan osaajan näkevät kuitenkin vielä tärkeämpänä haasteellisen ja kiinnostavan työn, kun taas uralla eteneminen jää vähempiarvoiseksi tekijäksi. Vieläkin korkeammalle tärkeysasteikolla it-osaajat nostavat työtehtävien haastavuuden ja kiinnostavuuden. Urakehitysmahdollisuuksia he eivät sen sijaan näe niin tärkeänä. Tutkimuksessa ilmenee myös se, että muun muassa työkaverit ja työsuhteen turvallisuus ovat alalla toimijoille erittäin tärkeitä (Tietoviikko 2011, hakupäivä 5.6.2013).

3.3 Insinöörit kuntoon teemavuosi

Case yritys järjestää joka vuosi vaihtuvan teemavuoden. Vuoden 2013 teemana on Insinöörit kuntoon, jonka tavoitteena on kansansairauksien ennaltaehkäisy ja työelämässä jaksaminen. Teemaa tukemaan case yritys teetti työhyvinvointi – tutkimuksen. Tämän kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa yrityksen henkilöstön kokemaa työhyvinvointia. Tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat organisaation ja työyhteisön vahvuudet ja toisaalta selkeimmät työhyvinvoinnin kehittämiskohteet.

Kysely on osa LähiTapiola Eläkeyhtiön tarjoamaa asiantuntijatukea. Kyselyyn vastasi 47 työntekijää 57:stä, joten vastausprosentti oli todella hyvä, noin 84 %. Kokonaisuutena yrityksen työhyvinvoinnin tila oli hyvä. Tulokset olivat parantuneet edellisen kyselyn jälkeen, joka toteutettiin

vuonna 2010. Pääkategorioista parhaimmat arvosanat saivat työilmapiiri ja sosiaalinen tuki, työn mielekkyys, sekä kokemus työnantajan tarjoamista mahdollisuuksista. Pääkategorioista huonoimmat arvosanat saivat muutoksen hallinta, työntekijän vaikutusmahdollisuudet sekä kehittämistä tukeva työkuultuuri. Henkilöstö äänesti tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi fyysisen hyvinvoinnin, kehittämistä tukevan työkuultuurin, oman työn hallinnan sekä työntekijän vaikutusmahdollisuudet (Työhyvinvointikysely Case yritykselle 2013, LähiTapiola).

4 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSUUS

Työhyvinvointi on tärkeässä asemassa case yrityksessä. Työhyvinvointia mitataan vuosittain erilaisten testien ja keskustelujen avulla. Mahdolliset kehittämiskohteet huomioidaan ja niitä kehitetään edelleen. Case yrityksessä on kuluvan vuoden 2013 teemana ”insinöörit kuntoon” – kampanja, jonka tavoitteena on kansansairauksien ennaltaehkäisy ja työelämässä jaksaminen. Yrityksen työntekijät osallistuvat kesäkuussa 2013 SuomiMies Seikkailee -rekkakiertueelle. Rekkaan asennetulla testiasemalla tehdään kohdeyrityksen miespuoliselle väelle kolme eri testiä, jotka ovat kuntotesti, puristusvoimaa mittaava testi ja kehonkoostumusanalyysi. Tulokset kertovat lihasvoimasta, kestävyyskunnosta ja kehonkoostumuksesta. Rekkakiertueen järjestää valtakunnallinen Kunnossa kaiken ikää -ohjelma yhteistyössä liikunnan aluejärjestöjen ja tapahtumapaikkakuntien kanssa.

Case yrityksen organisaation sisällä on pyritty pitämään työilmapiiriä mittaava tutkimus kerran vuodessa. Myös Tapiola on tehnyt työhyvinvointiin liittyviä tutkimuksia vuosina 2010 ja 2013, joka on valmistunut 23.5. ja vastausprosentti tutkimuksessa oli 77 %, tavoitteena oli saavuttaa määräaikaan mennessä vastausprosentiksi >80. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena ja tärkeimpinä kehityskohteina esiin nousivat muutoksen hallinta, työntekijän vaikutusmahdollisuudet sekä kehittämistä tukeva työkuultuuri. Parhaimmat arvot yritys sai työilmapiiristä, työn mielekkyydestä sekä työnantajan tarjoamista mahdollisuuksista.

4.1 Aiheen valinta ja rajaus

Aihe on valittu, koska se on ajankohtainen ja tukee kohdeyrityksen strategiaa. Työssä tehtiin laadullisen tutkimuksen case yrityksen työhyvinvoinnista ja ikäjohtamisesta. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten yrityksen henkilöstö saadaan sitoutumaan ja jaksamaan työssä paremmin eläkeikään saakka. Mitä paremmin yritykset pystyvät satsaamaan hyvinvoivaan henkilöstöön sitä paremmin he pystyvät hyödyntämään henkilöstövoimavarojaan parhaalla mahdollisella tavalla ja parantamaan kilpailuasemaansa markkinoilla osaavan henkilöstön avulla.

Aihetta tarkastellaan eri sukupolvet x, y ja suuret ikäluokat huomioiden. Sukupolvea Z tullaan ainoastaan sivuamaan teoriaosuudessa. Case yrityksessä on tehty useita työilmapiiriä mittaavia tutkimuksia aiemmin, joten sen osan rajasin lähes kokonaan tästä tutkimuksesta pois.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta, eli haastattelututkimusta, joka on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimustehtävä voi muuttua tutkimuksen aikana. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään yleensä harkinnanvaraista otantaa ja tutkimukset toteutetaan haastattelujen avulla. Tutkittavia yksiköitä ei valita kovin suurta määrää ja niitä tutkitaan perusteellisesti, jolloin korostuu aineiston laatu. Tutkiskymykset laaditaan etukäteen ennen haastattelua, mutta keskustelu voi edetä myös ihan toiseen suuntaan haastattelujen aikana. (Jyväskylän yliopisto 2013, hakupäivä 26.9.2013.)

Tutkimuksen käytännöllinen osuus alkoi tukikysymysten laatimisella. Haastattelu jaoteltiin kuuteen eri teemaan, jotka sisältävät työyhteisön vuorovaikutuksen, johtamisen, arvot ja asenteet, voimavarat ja motivaation, sekä palkkauksen. Kysymykset on laadittu tukemaan Case yrityksen teemavuotta ”Insinöörit kuntoon”, sekä aiemmin tänä vuonna toteutettua Tapiolan työhyvinvointi tutkimusta.

4.3 Aineiston keruu

Haastattelut toteutettiin Case yrityksen tiloissa. Kaikki haastattelut tehtiin kesäkuun aikana. Ensimmäinen haastattelu aloitettiin aamupäivällä ja viimeinen haastattelu päätettiin iltapäivällä. Kaiken kaikkiaan haastatteluja oli viisi ja haastattelujen kestot vaihtelivat puolesta tunnista neljäänkymmeneenviiteen minuuttiin. Haastattelut etenivät odotetulla tavalla ja jonkin verran tukikysymyksiä avattiin syventävillä kysymyksillä. Haastatteluun osallistuneista 4 oli miehiä ja 1 nainen. Työvuosia haastateltavilla oli kertynyt yrityksessä yhden kuukauden ja viiden vuoden välillä. Työtehtävät vaihtelivat eri haastateltavien välillä.

4.4 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tulokset on jaettu teemojen mukaan. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään työyhteisön vuorovaikutusta, jossa käsitellään työpaikan ilmapiiriä, tehtävien jakoa sekä hiljaista tietoa. Toinen alaluku sisältää johtamisen, jossa tukikysymyksiä oli lähinnä ikäjohtamisesta. Kolmannessa alaotsikossa käydään läpi arvot ja asenteet ja neljännessä voimavarat ja motivaatio. Viidennessä alaotsikossa kuvataan palkkaan ja palkitsemiseen liittyviä tutkimustuloksia.

4.4.1 Työyhteisön vuorovaikutus

Tällä työpaikalla on onnistuttu todella hyvin luomaan avoin ilmapiiri. Kaikki työntekijät kokevat, että vuorovaikutus on avointa ja työpaikalla vallitsee hyvä yhteishenki. Kukaan haastatteluun vastanneista ei kokenut iällä olevan merkitystä vuorovaikutuksen kannalta. Tärkeimpänä hyvään vuorovaikutukseen vaikuttavana tekijänä nousivat esille avoimuus ja samanhenkisyys, eli helppous kommunikoida keskenään.

”Kyllä meillä täällä hyvä henki on. Aika nuorekasta porukkaa kaikki, vaikka muutama vanhempikin on joukossa, niin ihan samalla aaltopituudella tunnutaan olevan.”

Yleisesti ottaen käytännön kokemuksella koettiin olevan merkittävä rooli tiedon siirtymisessä henkilöltä toiselle. Usein tieto siirtyy pikkuhiljaa työvuosien ja erilaisten koulutusten myötä. Haastatteluissa ei koettu iällä olevan merkitystä tiedon siirtymisen kannalta.

”Meillä vanhemmat asiantuntijat ovat pitäneet sisäisiä koulutuksia, missä on kerrottu erilaisista projekteista ja niiden sisällöistä, jota kautta sitten nuoremmat ja muissa tehtävissä olevat voivat kuulla, että miten talossa on tehty hommia, ja sitä kautta on laajennettu sitä tietämystä, että eihän se osaaminen tuu tämmöisissä yleisissä esittelyissä”.

Osa haastateltavista koki että tiedon jakaminen joissain tilanteissa voisi olla tehokkaampaa.

Hyvänä järjestelmänä tiedon jakamisessa koettiin oppipoika – mentori – tapaa, jossa olisi aina kisälli jollakin vanhemmalla työntekijällä. Tämän katsottiin toimivan niin, että molemmat toimisivat samassa tehtävässä ja olisivat paljon keskenään tekemisissä. Silloin vanhempi työntekijä voisi jakaa kisällille sellaista tietoa, jota ei koulussa opi, ja toisaalta mitä ei opikaan kuin tekemällä.

Kukaan haastateltavista ei kokenut ikää merkittävänä tekijänä työpaikan rooleissa. Asiantuntijatehtävissä toimii hieman vanhempia henkilöitä siitä johtuen, että heille on kertynyt enemmän työkokemusta. Harjoittelijoina puolestaan nähdään usein nuorempia henkilöitä, joilla ei vielä ole kokemusta alalta. Informaatio kulkee pääsääntöisesti hyvin ikäryhmästä riippumatta.

”Ei siinä iällä ole niinkään suurta merkitystä. Enemminkin vaikuttaa se ammatillinen osaaminen ja kokemus, sekä se mitä haluaa tehdä. Ollaan kuitenkin pieni yritys, niin kaikki tekevät vähän kaikkia hommia mitä tarvitaan siinä sivussa. Toki kaikilla on ne päähommat, mutta välillä vanhemmat spesialistit istuu tuolla mittaamassa, että ei kyllä sen puolesta ole jumiutunutta tuo homma.”

4.4.2 Johtaminen

Kaikki vastanneet näkivät hyvän esimiehen tunnuspiirteinä reilouden ja tavallisuuden. Vastauksista ilmeni että hyvä esimies toimii työntekijöiden keskuudessa ja pysyy sanojensa takana. Myös kuuntelemisen taitoa pidettiin yhtenä hyvän esimiehen tunnusmerkkinä.

”Arvostan sellaista välitöntä johtamista, joka on siinä työssä läsnä. Tietysti arvostan sellaista johtamista joka on lähellä omaa tekemistä, että ei semmoista kaukaista ja hierarkista johtamista.”

Kukaan vastaajista ei kokenut iällä olevan vaikutusta johtamisessa. Yleisesti ottaen työpaikan ikäjakauma nähtiin laajana, ja haastateltavat kokivat että kaikkia ikäryhmiä kohdellaan tasavertaisina työntekijöinä. Mitään ikäryhmiä ei koettu suosivan tai syrjittävän.

Haastatteluissa pidettiin hyvänä organisaation kokoa ja avointa kulttuuria. Yrityksen ollessa pieni on esimiestä helppo lähestyä ja mennä juttelemaan mieltä askarruttavista asioista. Keskustelu

koetaan suorana ja rehellisenä molemmin puolin.

”Toisaalta yritetään nähdä se myös sen alaisen puoli ja näkemys, ja että se on riittävän vuorovaikutteista. Semmoinen norsunluu johtaminen ei meillä toimisi kovinkaan hyvin.”

Lähes kaikki vastaajat ovat kokeneet saaneensa tarpeeksi tukea, ohjausta ja valmennusta työhön. Kehityskeskusteluilla koettiin olevan merkittävä rooli ohjauksen ja valmennuksen kannalta. Yleisesti ottaen tehtävien jaottelua pidettiin selkeänä ja hyvin roolitettuna. Uusiin projekteihin perehdytetään asian mukaisella tavalla ja vastuuta annetaan projektin eteenpäinviemiseksi.

Johtamisen kehittäminen nähtiin osittain myös ikuisuusaiheena. Osa haastateltavista koki, että esimiesten ollessa kiireisiä informaatiokatkoksia saattaa ilmetä. Yhtenä informaatiokatkoksen aiheuttajana koettiin katkonainen informaatio komennuksella ollessa. Myös projektin tehokas eteenpäinvieminen nähtiin olennaisena osana hyvää esimiestyötä. Kehityskeskusteluilla on merkittävä rooli kehittymisen kannalta, ja osa haastateltavista toivoikin ajoittaista muistuttamista siitä, mitä kehittämismahdollisuuksia heillä yrityksessä on.

4.4.3 Arvot ja asenteet

Kaikki vastaajat pitävät työpaikan arvoja toimintaa ohjaavina ja omia arvoja vastaavina. Yleisesti ottaen joustavaa organisaatiota sekä rentoa ilmapiiriä pidettiin työtä motivoivana arvona. Osa haastateltavista koki työyhteisön tasa-arvoisuuden tärkeänä tekijänä työyhteisön toimivuuden kannalta. Osa haastateltavista koki myös korkean työmoraaalin sekä työlle omistautumisen ja tunnollisuuden yhtenä toimintaa ohjaavana arvona.

”Arvostan tekemisen meininkiä ja sellaista rehellisyyttä ja riittävän rentoa asennetta, että ei jännitetä turhaan. Samoin sitä että autetaan kaveria, olipa status sitten mikä tahansa, niin voi mennä jutteleen.”

Yleisesti ottaen yrityksen arvot nähdään olevan lähellä työntekijän omia arvoja. Pääosin arvot koetaan työhyvinvointia ja työmotivaatiota tukevin. Arvoja pidettiin helposti toteutettavina ja aitoina, eikä vain paperille kirjoitettuna tekstinä. Myös esimiesten ja alaisten väliset arvot koettiin

kohtaavan hyvin. Vastauksista ilmeni että työyhteisöön on helppo päästä mukaan ja työpaikkaan nopea sopeutua.

”Meillä on sellainen tyyli, että asiat mitä tehdään, tehdään hyvin ja pyritään siihen hyvään lopputulokseen. Kun on johonkin asiaan tartuttu, niin se tehdään hyvin verrattuna keskinkertaiseen suoritukseen. Ja asiakkaat saavat sellaisia tuotteita mitä ovat tilanneet.”

Kaikki vastanneet kokivat että työpaikalla vallitsee korkea työmoraali ja työn jälki on laadukasta. Myös tässä osiossa tasapuolisuus ja selkeät pelisäännöt nousivat hyväksi arvoja ohjaavaksi toiminnaksi yrityksessä.

4.4.4 Voimavarat ja motivaatio

Yleisesti ottaen koulutusmahdollisuudet yrityksessä nähdään hyvinä. Lähinnä sisäiset koulutukset tuovat mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen työpaikalla. Osa haastateltavista näki että aloitteen tekemisen mahdollisuus itsensä kehittämiseen liittyen on hyvä asia ja siihen kannustetaan työpaikalla. Lähes kaikki vastanneista kokivat että työpaikalla kannustetaan kehittymään ja ylläpitämään omaa osaamista erilaisten koulutusten sekä itsenäiseen opiskeluun kannustamisen kautta.

Osa haastateltavista koki että oman työn kehittämisessä on joiltain osin myös kehitettävää. Muun muassa uralla eteneminen ja tiettyyn tehtävään fokuoituminen kannustaa kehittämään itseään. Haastateltavat näkivät että itsensä kehittämisessä työntekijän toivotaan olevan aktiivinen myös itse. Haastatteluissa ilmeni että tapauskohtaisesti voidaan neuvotella esimiehen kanssa siitä, milloin on hyvä aika opiskella, mitkä ovat resurssit siihen ja mikä on koulutusten ja kurssien soveltuvuus työhön.

Kaikki haastateltavat pitivät nykyistä työpäivän pituutta sopivana, sen ollessa keskimäärin kahdeksan tuntia. Joskus työaika vaihtelee projektin luonteen mukaan. Mikäli projektin eteneminen niin vaatii, ovat työntekijät valmiita joustamaan työajoista. Vastineeksi he saavat joustoa omien tarpeidensa mukaan. Tämä nähdään hyvänä järjestelmänä ja kaikki haastatteluun osallistuneet kokevat joustamisen olevan motivoiva tekijä tässä yrityksessä. Osa haastatteluun

osallistuneista opiskelee työn ohessa, jolloin oma vapaa-aika jää suhteellisen vähäiseksi. Suurin osa haastatteluun osallistuneista kertoo urheilun, perheen sekä kotiaskareiden olevan osana vapaa-aikaa.

Lähes kaikki haastateltavat pitävät mielenkiintoista työtä motivoivana. Osa harrastaa elektroniikkaa sekä radiotekniikkaa myös vapaa-ajalla, jolloin työ sisältää samoja asioita ja lisää mielenkiintoa alaa kohtaan. Työtä pidettiin yleisesti ottaen mielenkiintoisena ja siitä pitämistä keskeisenä asiana mielenkiinnon kannalta. Myös vastuun saamista ja osaltaan myös vastuun lisäämistä pidettiin yhteä motivoivana tekijänä. Ansaintamahdollisuutta ei pidetty yhtä tärkeänä motivoijana kuin esimerkiksi omaa kehittymistä ja uralla etenemistä.

”Kun alkuvaiheessa ei ole välttämättä ollut täyttä varmuutta projektin onnistumisen kannalta, niin sitten kun se on sujunut odotetusti, niin se motivoi. Kaikkiaan se tavoitteeseen pääseminen motivoi.”

Suurin osa haastateltavista kokevat olevansa sitoutuneita työnantajaansa. Palkan nousulla ei katsottu olevan kovinkaan merkittävää roolia mietittäessä työpaikan vaihtoa. Todennäköisempänä he pitävät työpaikan vaihtoa siinä tilanteessa, jossa työnantaja tarjoaa enemmän haastetta tai vakituisen työpaikan työsuhteen ollessa tällä hetkellä määräaikainen. Myös arvojen kohtaaminen omien arvojen kanssa nähtiin sitouttavana tekijänä työnantajaan. Haastatteluun osallistuneet pitävät alan vaihtoa epätodennäköisenä, mikäli he työskentelevät koulutustaan vastaavassa työssä sekä vakituisessa työsuhteessa.

Kysyttäessä aikajänteestä suurin osa haastatteluun vastanneista näki itsensä kymmenen vuoden kuluttua samassa yrityksessä. Osa vastanneista toivoi kokemusta ja vuosien kertymistä omaa alaa vastaavissa töissä. Usea kuitenkin toivoi etenevänsä uralla ja saavansa kokemusta tulevien vuosien aikana.

”Toivottavasti samoissa ympyröissä ollaan, etteivät tämän alan työt lopu Suomesta kokonaan.”

Osa työntekijöistä työskentelee tällä hetkellä määräaikaisessa työsuhteessa. Määräaikaiset työntekijät katselevat vakituisessa työsuhteessa olevia aktiivisemmin avoimia työpaikkoja. Ne, jotka eivät ole toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa, näkevät pääosin aikajänteen sen

mittaisena, kuinka pitkä heidän työsopimuksessa ilmoitettu ajanjakso on.

4.4.5 Palkka ja palkitseminen

Tällä työpaikalla on huomioitu hyvin erilaiset työsuhde-edut, kuten puhelinetu, autoetu, lounassetelit, liikuntasetelit – ja kulttuurisetelit sekä internet -etu. Osa haastateltavista mainitsi myös kilometrikisan, joka on pyöräilytapahtuma, jossa siihen osallistuvat saavat jonkun pyöräilytarvikkeen työnantajalta. Etuisuuksia pidetään yleisesti ottaen hyvinä. Muutamia toiveita palkkaukseen tuli muun muassa lisävapaiden sekä erilaisten tavaroiden puitteissa. Osa haastatteluun osallistuneista koki että esimerkiksi avoin lahjakortti johonkin liikkeeseen voisi olla hyvä kannustin työpaikalla.

”No kyllähän se aineeton palkitseminen on monesti paljon mukavampaa, toki aineellinen palkitseminen on kivaa ja bonusta ois mukava saada, mutta jotain vaikka t-paitoja, niin sekin ois aika hyvä etu.”

Suurin osa vastaajista toivoi palkan perustuvan henkilön ammattitaitoon. Myös koulutus koetaan yhtenä vaikuttavana tekijänä palkkauksen tasoon. Sekä aineellisia että aineettomia bonuksia pidettiin yleisesti viihtyvyyttä parantavina tekijöinä. Osa haastateltavista piti yrityksen tulokseen sidottua lisäbonusta hyvänä. Siinä työntekijät pääsevät ehdottamaan sitä, kenelle bonukset annetaan. Osa haastatteluun osallistuneista piti erilaisia projektikohtaisia onnistumisia hyvänä lisäpalkkaus keinona.

”Meillä on käytössä tällainen palkitsemisjärjestelmä. Toki yritys palkitsee kaikki työntekijät tietyllä periaatteella. Osa palkitaan vielä erityisen hyvästä työsuorituksesta, minusta se on hyvä systeemi. Näin se kannustaa itse kutakin tekemään työnsä hyvin.”

Bonusten olemassaolo koettiin yleisesti hyvänä porkkanana. Tällöin yleinen ilmapiiri on se, että hyvään suoritukseen pyritään sekä oman, että tiimin puolesta, ja samalla on mahdollisuus yhteisellä hyvällä tekemisellä saavuttaa onnistumisen lisäksi myös etuisuuksia.

”Ikälisät antavat vähän niin kuin perustan sille palkkakehitykselle, muuten joillekin voi tulla niitä väliinputoamisia, ettei kehity eteenpäin ja jaa jälkeen. Joku saattaa sitten tulla koulun penkiltä töihin huomattavasti paremmalla palkalla, kun jotkut ihmiset vain unohtuvat tekemään sitä työtä.”

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työelämästä siirrytään eläkkeelle liian varhain, ja uudet tulokkaat aloittavat työelämässä entistä myöhemmin. Asenteiden tulisi muuttua myönteisemmiksi pitkän aikajänteen työuria kohtaan. Talouskasvu heikkenee, josta saattaa seurata koko julkisen sektorin rahoituspohjan romahtaminen. Veroja nostetaan jatkuvasti, eikä tulevien sukupolvien yleinen elintaso saavuta tämän päivän tasoa. Hallitus on miettinyt jokaisen kansalaisen työelämäänsä osallistumisen turvaamista. Työelämän laatua tulisi parantaa. Työelämän sekä perheen yhteensovittamista tulee kehittää, ja samalla työntekijöiden tasa-arvoa ja työelämän houkuttelevuutta vahvistaa. (Ilmarinen 2006, 18–20.)

Tutkimuksen perusteella Y, X – ja suuret ikäluokat – sukupolvien välisiä eroja ei tule merkittävästi esille vuorovaikutukseen, johtamiseen, arvoihin ja asenteisiin, voimavaroihin ja motivaation tai palkkaukseen liittyen. Vaikka teorian alkuosa käsittelee sukupolvien välisiä eroja, niin tutkimustulokset eivät tue tätä teoriaa. Kyse on enemmänkin yksilöiden välisistä eroavaisuuksista ja ominaisuuksista.

Pieniä eroavaisuuksia tutkimuksessa kuitenkin ilmenee, kuten se, että X-sukupolvi ja suuret ikäluokat arvostavat vakaata työpaikkaa ja ovat sitoutuneita työnantajaansa, kun taas Y-sukupolvi arvostaa työssään haasteita sekä nousujohteisuutta omalla urallaan. He katselevat myös muita sukupolvia avoimemmin uusia mahdollisuuksia.

Tutkimuksessa kaikki vastaajat olivat sitä mieltä että riittävän haastava työ ja siinä onnistumiset pitävät motivaation yllä. Tämä tukee sivulla 15 kuvattua teoriaa, jonka mukaan riittävän haastava työ sekä onnistumisen tunteet lisäävät työntekijän motivaatiota ja onnellisuuden tunteita, jotka puolestaan vaikuttavat suurelta osin työhyvinvointiin.

Kuten Kiviranta (2010, 43–45) teoksessaan kertoi, onnellisuus ja onnistumisen tunteet ovat yhä tärkeämmässä asemassa yksilön työhyvinvointia tarkasteltaessa. Myös tutkimuksen tulokset tukevat tätä teoriaa. Raha ei ole niin merkittävässä asemassa sitoutumisen kannalta, vaan työssä viihtyminen ja riittävän haasteellinen työ pitävät motivaation yllä ja edesauttavat sitoutumista ja pitkää aikajännettä uralla.

Vaikka hierarkista johtamista vielä Suomessakin esiintyy, niin pehmeä johtamistyyli on kasvava trendi. Tutkimuksessa ilmeni voimakkaasti se että työntekijät arvostavat ihmisläheistä johtamista, ja hyvänä esimiestyypinä pitävät avointa, huumorintajuista ja helposti lähestyttävää persoonaa.

Tutkimustulokset tukevat täysin aiemmin tänä vuonna tehtyä LähiTapiolan työtyytyväisyystutkimusta, jonka mukaan yleinen työhyvinvoinnin tilanne on hyvä. Molemmat tutkimukset osoittivat, että työilmapiiri yrityksessä on hyvä ja työ mielekästä. Yhtenä kehityskohteena molemmissa tutkimuksissa nousi esille kehittämistä tukeva työkuultuuri sekä työntekijän vaikutusmahdollisuudet. Yrityksen kaikki pääkategoriatulokset olivat parantuneet edellisestä mittauksesta. Myös kaikkien pääkategorioiden tulokset ovat yleisiä vertailuaineistoja paremmat. Tärkeimpänä kehittämiskohteena tutkimuksessa nähtiin fyysisen hyvinvoinnin kehittäminen. Tänä vuonna case yrityksen joka vuosi vaihtuvan teemavuoden fokus olikin insinöörit kuntoon, joka keskittyy fyysisen hyvinvoinnin kehittämiseen.

6 POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää tietoa eri-ikäisten johtamisen vaikutuksesta työhyvinvointiin. Tutkimusta aloittaessa arvelin löytäväni eri sukupolvien välisiä eroavaisuuksia työelämässä vallitsevien arvojen ja asenteiden suhteen. Tutkimuksen edetessä kuitenkin huomasin, että eri sukupolvien väliset roolit koetaan työyhteisössä hyvin vähäiseksi.

Case yritys on onnistunut hyvin luomaan avoimen ja luotettavan työilmapiirin, jossa kaikki kokevat asemansa samanarvoiseksi iästä ja sukupuolesta riippumatta. Kehittämiskohteet jäivät hyvin vähäiseksi, eikä mitään suuria kehittämiskohteita tutkimuksessa löytynyt. Näillä ei koettu olevan merkitystä vuorovaikutukseen, johtamiseen, arvoihin, voimavaroihin tai palkitsemiseen liittyen. Merkittävämpänä tekijänä pidettiin kokemusta ja ammattitaitoa sekä omaa halua kehittyä.

Yhtenä yllättävänä tekijänä nousi teoriaa tukeva seikka, jonka mukaan henkilöt sitoutuvat ja kokevat voivansa hyvin tuntiessaan onnellisuuden tunteita. Näitä tunteita koettiin syntyvän positiivisesta palautteesta, projektin onnistuneesta läpiviennistä, riittävästä haasteista sekä joustavuudesta.

SuomiMies Seikkailee – rekkakiertue koettiin todella positiivisena ja sille toivottiin jatkoa myös tulevaisuudessa. Kuntokampanja ja siihen liittyvä teemavuosi oli iloinen yllätys kaikille. Yritys oli tehnyt onnistuneen valinnan osallistuessaan kyseiseen kuntotestiin. Myös liikuntaan motivoiminen sekä siinä tukeminen nosti yleistä viihtyvyyttä työpaikalla.

Palkitseminen ei aina vaadi suuria ponnisteluja. Aineetonta palkitsemista pidetään pääasiassa yhtä hyvänä kuin aineellista palkitsemista ja raha jää motivoijana yllättävän vähäiseen rooliin.

Yhtenä kehittämiskohteena nähtiin sekä tässä tutkimuksessa, että LähiTapiolan teettämässä tutkimuksessa kehittämistä tukeva työkuluttuuri sekä vaikutusmahdollisuudet. Mentorointi on hyvä tapa motivoida henkilöstöä kehittämään itseään ja jakamaan tietoa työntekijältä toiselle. Siinä myös mentorina toimiva henkilö pääsee vaikuttamaan uuden henkilön osaamisen tasoon ja tiedon jakamiseen.

6.1 Kehittämisehdotukset

Yhdeksi tärkeäksi kehityskohteeksi tutkimuksessa nousi tiedon jakaminen kokeneemmilta henkilöiltä uusille työntekijöille. Vastausten pohjalta parhaimpana metodina tiedon jakamiseen nähtiin mentorointi. Uudelle työntekijälle voidaan nimetä heti alussa kokeneempi henkilö, jonka kanssa hän kulkee hetken aikaa ja oppii sen kautta sitä tietopääomaa, joka on siirtymässä suurten ikäluokkien matkassa pois. Mentorin avulla yrityksen sisällä olevaa hiljaista tietoa saadaan jaettua tehokkaasti.

Myös harrastusmahdollisuuksien tukeminen sekä niissä kannustaminen korostuivat haastatteluissa. SuomiMies Seikkailee – kiertue koettiin hyvänä ja kaikki osallistujat odottivat innolla testin tuloksia kuntensa suhteen. Kiertueelle osallistumista on hyvä jatkaa myös tulevana vuosina, jolloin jokainen pääsee seuraamaan kehittymistä omassa kunnossaan. Yksi hyvä keino harrastustoiminnan tukemiseen voisi olla esimerkiksi yhteisen juoksu- tai hiihtokoulun aloittaminen, jossa jokainen pääsee testaamaan alkukunnon, kehittämään matkan varrella kuntoaan, sekä saamaan valmennusta projektin eteenpäin viemiseen. Yhdeksi juoksukoulun yhteiseksi välitavoitteeksi case yritys voi ottaa esimerkiksi keväällä 2014 Oulussa järjestettävän Terwamaratonin. Tämän kaltainen projekti syventää usein yhteenkuuluvuuden tunnetta ja lisää hyvinvointia. Toinen kehitysidea voisi olla esimerkiksi yhteinen kahvakuulaharjoittelu luonnossa. Yhteisen ajan löytäminen voi olla tällaiseen haastavaa, mutta tukisi yhteistä harrastustoimintaa.

Työyhteisön avoimuus ja yhteiset arvot nousi tutkimuksessa viihtyvyyttä parantavaksi tekijäksi. Koska työpaikalla vallitseva hyvä yhteishenki tuli haastatteluissa niin näkyvästi esille, niin yrityksen kannattaa myös jatkossa kiinnittää siihen huomiota. Myös esimiesten koettiin olevan ihmisläheisiä ja rentoja, joiden kanssa on helppo kommunikoida. Tämä on monen yrityksen tavoiteltava, johon ei ole aina helppo päästä, joten yrityksen kannattaa jatkossakin panostaa avoimen ja rennon ilmapiirin ylläpitämiseen.

Kuten teoria ja tutkimustulokset kertovat, onnellisuudella on merkittävä vaikutus yksilön hyvinvointiin. Onnellisuutta koetaan muun muassa kehittymisen, palkitsemisen ja joustavuuden avulla. Case yritys koettiin todella joustavana työntekijöiden suhteen, joten joustomahdollisuuksia kannattaa ylläpitää myös jatkossa.

Yhtenä viihtyvyyttä parantavana tekijänä koettiin työvaatteet, joita toivottiin enemmän. Koska työntekijät pitävät mielellään case yrityksen logolla varustettuja tekstiilejä, niin siihen kannattaa panostaa. Esimerkiksi t-paitoja kaivattiin asusteeksi. Myös yrityksen logolla varustetut urheiluvaatteet voisivat olla mieluinen lisä asustukseen, ja tämän avulla yritys saa lisää tunnettuutta esimerkiksi erilaisissa urheilutapahtumissa.

Työntekijät ovat kiinnostuneita alasta ja motivoituneita työhönsä. Uralla eteneminen ja siinä kehittyminen koettiin lisäävän motivaatiota, joten pitkän aikajänteen uraa tavoiteltaessa yrityksen olisi hyvä kannustaa myös jatkossa henkilöstöä kehittämään itseään ja tukemaan koulutusten suhteen.

Työhyvinvointi on useasta tekijästä koostuva kokonaisuus. Kun sen kaikki osa-alueet ovat tasapainossa keskenään, voidaan varmistaa työntekijän viihtyvyys ja pitkän aikajänteen työura. Työhyvinvointi on pitkän ajan prosessi, joka vaatii jatkuvaa huomiota johdolta, esimiehiltä ja työterveyshuollolta.

LÄHTEET

Asikainen, R. Toivonen, V-M. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Helsinki: Hakapaino

EOsmo. Moninaisuus työyhteisön voimavarana. 2011. Hakupäivä 20.8.2013

<http://www.eosmo.fi/tyokirja/moninaisuudenjohtaminen.html>

Helsingin yliopiston verkkolehti. Tiedon luominen organisaatioissa. 2011. Hakupäivä 24.4.2013

<http://blogs.helsinki.fi/verkkari-lehti/kirjaston-arjessa-luodaan-ja-prosessoidaan-tietoa>

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Ilmarinen, J. Lähteenmäki, S. Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni. Helsinki: Talentum

Ilmarinen, J. Mertanen, V. 2009. Työtoveri toista sukupolvea. Tampere: Esa Print Oy

Juusela, T. Lillia, T. Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Jyväskylän yliopisto. 2013. Tutkimusstrategiat. Hakupäivä 26.9.2013

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

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

Case yritys. 2013. Haastattelu 5.3.2013

Suomimies. 2013. Suomi Mies seikkailee –kiertue. 2013. Hakupäivä 24.4.2013

http://www.suomimies.fi/suomimies_seikkailee_kampanja_2/suomimies_seikkailee_rekkakiertue

Tietoviikko. 2011. Näin It-alalla tienattiin 2011. Hakupäivä 5.6.2013.

http://www.tietoviikko.fi/kaikki_uutiset/nain+italalla+tienattiin+2011/a679518?service=mobile&page=2

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab

Tienari, J. Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Helsinki: Talentum

Työturvallisuuskeskus. 2012. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. Hakupäivä 1.8.2013

http://www.ttk.fi/julkaisut/tyohyvinvointia_kaikille_sukupolville_%28vain_pdf%29%2822129%29.1284.shtml

Varma. 2006. Hyvä ikä –opas. Hakupäivä 26.9.2013

<https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyvinvointi/HyvalkaOpas.pdf>

Vesterinen, P-L. Suutarinen, M. 2011. Vantaa: Hansaprint Oy

Viitala, R. Jylhä, E. 2008. Liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Edita

Viljakainen, P. 2011. No Fear – johtaja kohtaa digicowboyt. Helsinki: WSOYpro Oy

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy

LIITTEET

Liite 1	Ikärakenne Suomessa	1 kpl
Liite 2	Teemahaastattelun runko	1 kpl

Liite 1. Ikärakenne Suomessa vuoden 2012 lopussa (Tilastokeskus 2013, hakupäivä 27.9.2013).

Ikä	Miehet	Naiset	Yhteensä
0– 4	155 281	148 802	304 083
5– 9	151 706	145 274	296 980
10–14	148 569	141 760	290 329
15–19	163 421	157 292	320 713
20–24	173 775	165 983	339 758
25–29	175 226	166 069	341 295
30–34	177 454	167 305	344 759
35–39	169 502	160 340	329 842
40–44	166 649	160 821	327 470
45–49	188 707	184 591	373 298
50–54	185 863	185 308	371 171
55–59	187 478	191 717	379 195
60–64	191 222	198 366	389 588
65–69	158 967	172 561	331 528
70–74	106 568	127 231	233 799
75–79	78 139	105 940	184 079
80–84	53 901	91 302	145 203
85–89	25 782	59 277	85 059
90–	8 412	30 113	38 525
Yhteensä	2 666 622	2 760 052	5 426 674

Vuonna 2012 oli miesten keski-ikä 40,3 ja naisten 43,1 vuotta.
100 vuotta täyttäneitä oli 709 joista miehiä 91 ja naisia 618.

Liite 2. Teemahaastattelun runko

Taustatiedot:

Ikä

Sukupuoli

Koulutus

Työkokemus alalla (vuotta)

Työvuodet tässä yrityksessä

Työnimike

Miten päädyit tähän työpaikkaan?

Työsuhde

Teemat:

Työyhteisön vuorovaikutus

Mitä yrityskulttuuri sinulle merkitsee?

Mistä tekijöistä avoin ilmapiiri muodostuu?

Miten eri työtehtäviä jaetaan eri sukupolvien välillä?

- koetko vuorovaikutuksen olevan samanlaista kaikkien ikäryhmien välillä?

Miten hiljaista tietoa voidaan jakaa eri ikäisten välillä?

Johtaminen

Millaista johtamista arvostat?

Miten iän merkitys näkyy mielestäsi johtamisessa?

Millä keinoilla eri ikäisiä voidaan mielestäsi huomioida työpaikalla?

Miten eri ikäisiä kehitetään työpaikallasi?

Miten eri ikäisten tarpeet huomioidaan?

Miten töiden suunnittelu näkyy työpaikallasi?

Minkälaista tukea kaipaat esimieheltäsi?

Millä keinoilla johtamista voitaisiin mielestäsi parantaa?

Arvot ja asenteet

Mitä arvoja pidät tärkeänä työssäsi?

Vastaavatko yrityksen arvot omiasi? Miten?

Miten arvot tukevat työmotivaatiota ja työhyvinvointia?

Voimavarat ja motivaatio

Mistä tekijöistä vapaa-aikasi koostuu?

Kuinka monta tuntia keskimäärin vietät työpaikallasi päivässä?

- minkälainen työmäärä on mielestäsi sopiva?

Mikä motivoi sinua tällä hetkellä?

Mikä saisi sinut vaihtamaan työpaikkaa?

Mitä joustavuus sinulle merkitsee?

Miten harrastamista tuetaan työpaikallasi?

- mitä muita virkistysmahdollisuuksia työnantaja tarjoaa?

Minkälaisia koulutusmahdollisuuksia sinulla on?

Mitkä mahdollisuudet sinulla on tällä hetkellä kehittää itseäsi?

Kuinka pitkänä näet aikajänteen urallasi?

Mitä erityistoiveita sinulla on työssäjaksamisen tueksi?

Minkälainen on unelmiesi työpaikka?

Mitä odotat insinöörit kuntoon kampanjalta?

- osallistutko SuomiMies Seikkailee –rekkakiertueen testaukseen?

Palkka ja palkitseminen

Minkälaisia työsuhte-etuja sinulla on?

Onko jotain erityistoiveita palkitsemisen suhteen?

Ovatko etuudet ja bonukset tärkeitä, miksi?

Miten suhtautuminen palkkaan on muuttunut vuosien varrella?

Mihin toivot palkan perustuvan?

Mitä muita palkkauskeinoja mielestäsi on rahan lisäksi?