

IKÄÄNTYVIEN TYÖNTEKIJÖIDEN
TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN
TYÖYHTEISÖSSÄ

Case: Rautaruukki, Hämeenlinnan tehdas

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalous
Markkinointi
Opinnäytetyö
09.11.2007
Ossi Kukkamäki

Tekijä: Ossi Kukkamäki

Työn nimi: Ikääntyvien työntekijöiden työhyvinvoinnin
kehittäminen työyhteisössä
Case: Rautaruukki, Hämeenlinnan tehdas

Markkinoinnin opinnäytetyö, 69 sivua

Syksy 2007

TIIVISTELMÄ

Työhyvinvointi on hyvin ajankohtainen aihe nykyisessä kovalla vauhdilla kehittyvässä tietoyhteiskunnassamme. Ikääntyminen ja työelämän muutokset ovat myös tuoneet omat lisähaasteensa työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Suomessa työskennellään yhteiskunnassa, jonka työvoima on EU:n vanhinta, mutta koostuu silti monista eri ikäluokista erilaisine hyvinvoinnin tarpeineen. Samalla rahaa on enemmän kuin koskaan, ja masennuslääkkeitä käytetään enemmän kuin koskaan.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Ruukin Hämeenlinnan tehtaan ikääntyvien työntekijöiden työhyvinvoinnin tilaa, löytää siitä hyviä ja huonoja puolia, sekä pohtia ratkaisuja ongelmakohtiin. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla kohdeyrityksen 16 ikääntyvää työntekijää. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista puolistrukturoitua teemahaastattelumenetelmää, joka osoittautuikin hyväksi keinoksi päästä lähelle ikääntyvien työntekijöiden ajatuksia ja kokemuksia työelämästä, sen muutoksista ja työhyvinvoinnin tilasta. Tutkimusosuuden pohjana toimii teoriaosuus, jossa käsitellään tärkeimpiä työhyvinvoinnin ja työpahoinvoinnin tekijöitä, sekä ikääntymistä ja työn muutoksia.

Tutkimuksen tulokset toimivat kehittämisideoina kohdeyrityksen toiminnalle. Haastateltavat olivatkin pääsääntöisesti tyytyväisiä työhyvinvoinnin tilaansa. Myös Ruukin Hämeenlinnan yksikkö saa tutkimuksessa hyvän arvosanan. Kohdeyrityksen toiminta on niin henkilöstöhallinnan kuin työympäristönkin toimivuuden kannalta hyvää luokkaa. Ongelmakohtiakin työyhteisöstä kuitenkin löytyi, ja niihin pureudutaan tutkimuksen tuloksissa ja johtopäätöksissä. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen tulos oli kuitenkin yllättävä, koska teoriaosuuden lähdekirjallisuuden mukaan Suomen ikääntyvä työväestö voi keskimäärin paljon huonommin kuin tutkimuksen kohderyhmä.

Avainsanat: Työhyvinvointi, ikääntyminen, työpahoinvointi, työn kuormitus

Student: Ossi Kukkamäki

Subject of thesis: Aging employees' development of well-being in work communities
Case: Rautaruukki, Hämeenlinna Works

Thesis of marketing, 69 pages

Autumn 2007

ABSTRACT

Well-being at work is very topical subject in our information society developing at top speed. Aging and changes in working life have created more challenges for developing well-being. Work force of Finland is the oldest in EU but it also consists of all different age-groups with different kind of needs for well-being. At the same time, there are more resources than ever, and antidepressants are used more than ever.

The purpose of this thesis was to clarify the state of aging employee's well-being at work, to find strengths and weaknesses of it, and consider solutions to the problems in Ruukki Hämeenlinna Works. This study was carried out by interviewing 16 aging employees in the target company. As the method of this study was used the half-structured thematic interview, which was found to be a very good way to get close to the employees thoughts and experiences considering the working life, changes in it, and the state of well-being at work. Research part was based on a theory, which considers the most important factors of well-being and ill-being at work, aging and changes in work.

The results of this study are also the targets of development for Ruukki. Interviewees were quite satisfied with their state of well-being at work. Ruukki Hämeenlinna Works gets also a good grade in this study. In the activity of the target company, there are both areas in good shape, human resource management and working environment. Of course some problems were also found in the activity of the target company, which are discussed in the results and conclusions of the thesis. In summary, the results of this study were positively surprising, because according to sources, the condition of well-being among Finnish aging work force is much worse on average than the condition of aging employees in Ruukki Hämeenlinna Works.

Keywords: Well-being at work, aging, ill-being at work, strain of the work.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimusongelmat ja rajaukset	2
1.2	Tutkimusmenetelmät	6
1.3	Opinnäytetyön rakenne	7
2	IKÄÄNTYMINEN JA TYÖ	8
2.1	Ikääntyvä työntekijä Suomessa	9
2.2	Ikääntyminen ja työympäristön muutokset	10
2.3	Ikääntyminen ja henkinen kasvu	12
3	TYÖHYVINVOINTI JA SEN TEKIJÄT	14
3.1	Työhyvinvoinnin yleismäärittelyä	14
3.2	Työmotivaatio ja työhyvinvoinnin portaat	15
3.3	Sisäinen motivaatio ja työn arvostus	17
3.4	Työyhteisön ilmapiiri ja vuorovaikutussuhteet	19
3.5	Tiedottaminen ja viestintä	21
3.6	Esimiestoiminta ja johtaminen	23
3.7	Ikäjohtaminen	25
3.8	Osaaminen ja suorituskyky	26
3.9	Ihminen työyhteisön muutoksessa	27
4	TYÖPAHOINVOINTI JA SEN KEHITTYMINEN	29
4.1	Työpahoinvoinnin määrittelyä	29
4.2	Työpahoinvointi Suomessa	29
4.3	Jatkuva kiire ja tehokkuusajattelu	31
4.4	Burnout - työkyvyn loppu	32
5	IKÄÄNTYVIEN TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ CASE: RAUTARUUKKI	34
5.1	Rautaruukki Oyj	34
5.2	Ruukki Hämeenlinnan yksikkö	35
5.3	Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta	37
5.4	Tutkimuksen kohderyhmä	38
5.5	Tutkimuksen tavoitteet	40
5.6	Aineiston analyysi	40

6	TUTKIMUSTULOKSET	41
6.1	Henkinen työkyky ja työmotivaatio	41
6.2	Työilmapiiri ja työympäristö	48
6.3	Fyysinen työkyky	52
6.4	Eläkkeelle siirtyminen	54
6.5	Yleistä	55
7	YHTEENVETO	57
	LÄHTEET	62
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Suomi on noussut yhdeksi maailman johtavista maista kilpailukykyä ja koulutuksen tasoa vertailtaessa, mutta samalla kuitenkin masennuslääkkeiden käyttö on moninkertaistunut. Vuonna 2004 yli puolet suomalaisista työssä käyvistä poti jonkinasteista työuupumusta, ja henkisen työpahoinvoinnin määrä on suurempi kuin koskaan. Voidaanko Suomea siis enää kohta kutsua hyvinvointivaltioksi? Voidaan, jos mittarina ovat bruttokansantuote, tai muut kansantaloudelliset mittarit, inhimillisiä tekijöitä huomioimatta. Suomesta onkin hyvinvointivaltiona levitetty maailmalle liian ruusuista kuvaa. Syynä tähän ovat tutkimukset, joissa ei ole huomioitu ihmisten onnellisuutta ja hyvinvointia.

Työvoimamme on samaan aikaan vauhdilla ikääntymässä, ja se on jo nyt EU:n vanhinta. Suurten ikääntyvien ikäluokkien työhyvinvoinnin kehittämistä onkin muodostunut yksi tärkeimmistä haasteistamme, koska heidän vaikutus yhteiskuntaamme on todella merkittävä. Ikääntyvien ikäluokkien työssä jaksaminen, ja sitä kautta varhaiseläkkeelle siirtymisen vähentyminen, olisi yhteiskunnan ja yritysten kannalta välttämätöntä, niin kauan kuin työn tuottavuuden kasvu ei riitä kompensoimaan vähenevää työntekijöiden tarjontaa. Ikääntyvien työntekijöiden hyvinvointiin ei yhteiskunnassamme ole kuitenkaan panostettu tarpeeksi. Eläkkeelle siirrytään nykyään yhä aikaisemmin. Miksi?

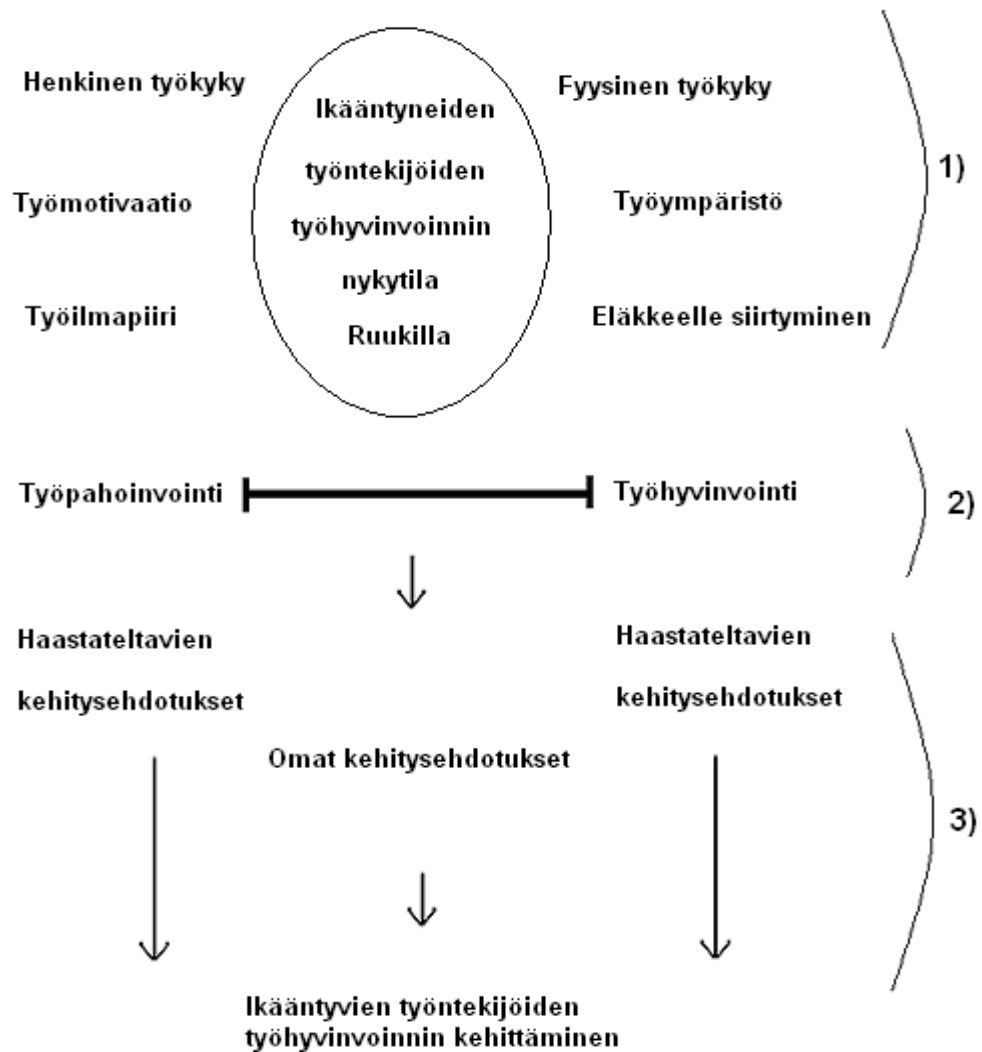
Työelämämme on kokenut viime vuosikymmenenä murroksen. Kasvu- ja tuottavuusajattelun rantautuminen Suomeen sekä kansainvälisen kilpailun kiristyminen ovat vaikuttaneet työkuultuuriimme ja muuttaneet arkipäiväistä työelämäämme. Kansamme on vaurastunut, ja monilla yrityksillä menee taloudellisesti paremmin kuin koskaan. Työelämän murros ei ole kuitenkaan tapahtunut ilman kasvukipuja. Pahinta asiassa on, että kasvukivut ovat kohdistuneet ihmisiin, ja heidän hyvinvointiinsa. Yrityksen talous meneekin usein henkilöstön työhyvinvoinnin edelle, vaikka niiden pitäisi kulkea käsi kädessä. Mikä on yritysten tärkein sidosryhmä nykyään? Henkilöstökö? Onko ihminen yritykselle nykyään enemmän kulu kuin voimavara?

Opinnäytetyö käsittelee työhyvinvointia ikääntyneiden työntekijöiden kannalta. Aiheen valinta oli helppoa, koska hyvinvointi ja jaksaminen ovat alkaneet kiinnostaa minua yhä enemmän ja enemmän. Viimeisen kipinän aiheeseen sain, kun työskentelin Ruukin Hämeenlinnan tehtaalla vuosina 2002 – 2003. Silloin olivat käynnissä myös laajat yt-neuvottelut, jotka johtivat Ruukin historian mittavimpiin irtisanomisiin. Koin ja näin henkilökohtaisesti ihmisten tunteita ja reaktioita tilanteessa. Tilanne sai minut pohtimaan yritysten tuottavuuden kasvun vaikutuksia työyhteisöissä. Suurin osa irtisanotuista oli ikääntyneitä työntekijöitä, ja koin opinnäytetyön aiheita valitessani, että olisi mielenkiintoisinta tutkia juuri pitkään työelämässä olleiden kokemuksia muuttuneesta tilanteesta, ja miten muutokset ovat vaikuttaneet heidän työhyvinvointiinsa ja jaksamiseensa.

1.1 Tutkimusongelmat ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tutkimusosuuden toimeksiantajana on Rautaruukki Oyj:n Hämeenlinnan yksikkö. Tutkimuksen tavoitteena oli:

- 1) selvittää ikääntyvien työntekijöiden työhyvinvoinnin nykytilaa (teemahaastattelu)
- 2) löytää mahdollisimman paljon hyviä ja huonoja puolia Ruukin työhyvinvoinnin tilasta. (Mitkä tekijät edistävät työhyvinvointia, mitkä työpahoinvointia?)
- 3) auttaa Ruukkia löytämään ratkaisuja ongelmakohtiin haastateltavien kokemusten ja ideoiden avulla, sekä tutkimuksen johtopäätösten ja analyysien perusteella.



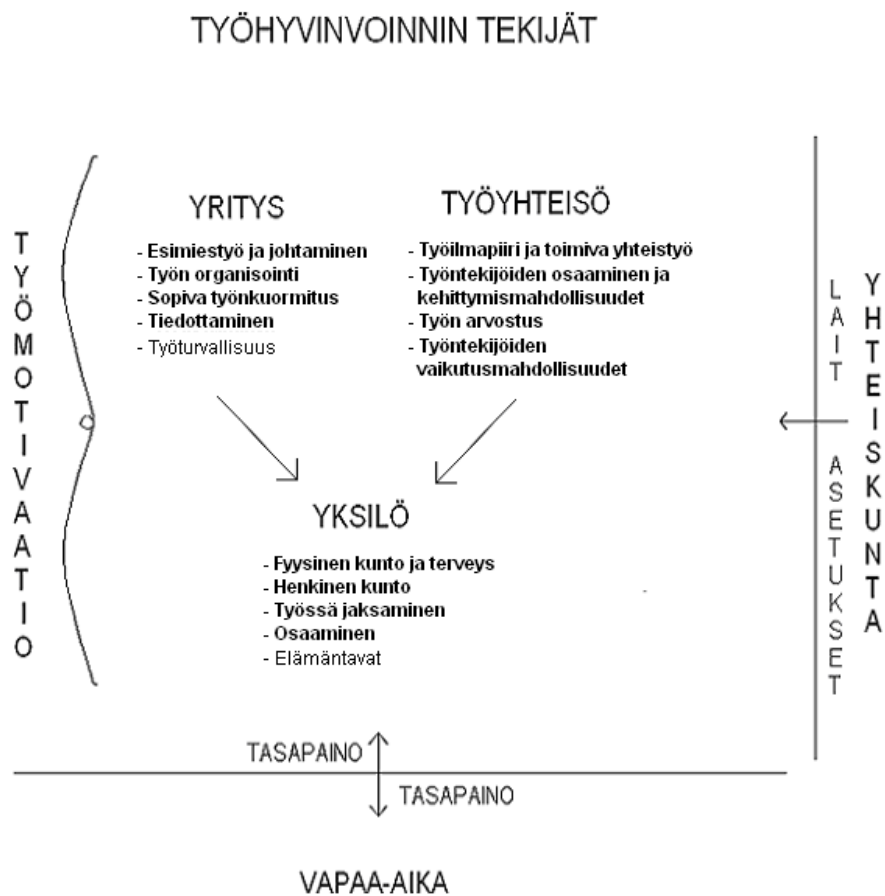
KUVIO 1. Tutkimusongelmat.

Tutkimusosuus toteutettiin haastattelemalla kohdeyrityksen ikääntyneitä tai pitkään työelämässä olleita työntekijöitä. Ikääntyneiksi työntekijöiksi luetaan virallisesti yli 45-vuotiaat työntekijät. (Ilmarinen 2006). Haastateltaviksi valittiin työntekijöitä, jotka olivat iältään 49 - 61-vuotiaita. Haastattelut toteutettiin heinäkuun ja loka-kuun välisenä aikana vuonna 2006. Tutkimusongelmaa lähestytään laadullisen eli kvalitatiivisen teemahaastattelumenetelmän keinoin. Kvalitatiiviseen puolistrukturoituun tutkimusmenetelmään päädyttiin, jotta päästäisiin mahdollisimman lähelle Ruukin ikääntyvien työntekijöiden ajatuksia ja kokemuksia työyhteisön ongelmakohdista ja työelämän muutoksista.

Tutkimuksen teemoja olivat:

- Henkinen työkyky
- Fyysinen työkyky
- Työmotivaatio
- Työilmapiiri
- Työympäristö
- Eläkkeelle siirtyminen

Työhyvinvointi on tutkimusongelmana hyvin laaja ja haastava, koska työhyvinvointi koostuu monista eri tekijöistä ja ihmiset kokevat hyvinvoinnin tarpeensa hyvin erilaisilla. Aihealueen laajuuden takia tutkimuksessa ei käsitellä kaikkia työhyvinvoinnin tekijöitä. Seuraavassa kuviossa pyritään selventämään työhyvinvointia käsitteenä, ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Kuvion avulla rajataan myös alueet ja tekijät, joita opinnäytetyössä tullaan käsittelemään tarkemmin.



KUVIO 2. Työhyvinvoinnin tekijät (Etera 2006)

Työhyvinvointi on tasapainoa työn, työntekijän ominaisuuksien, työolojen ja vapaa-ajan välillä. Kuviossa pyritään kuvaamaan työhyvinvointia kokonaisuutena, johon liittyy myös symbioosi vapaa-ajan ja työn välillä. Kuvion runko koostuu erilaisista vastuista, jotka kohdistuvat yksilöön, yritykseen ja työyhteisöön. Yksilöllä itsellään on ylivoimaisesti suurin vastuu työhyvinvoinnistaan, mutta yrityksellä ja työyhteisöllä on vastuu luoda puitteet sen kehittämiseksi ja kannustaa yksilöitä pitämään huolta terveydestään ja kunnostaan. Opinnäytetyössä keskitytään yrityksen ja työyhteisön toimintoihin, joita kehittämällä voidaan vaikuttaa positiivisesti yksilöiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin.

Yrityksen vastuualueista käsitellään

- esimiestyötä
- tiedottamista
- (ikäntyvien työntekijöiden) työnkuormitusta ja
- työn organisointia

Työyhteisön vastuualueista käsitellään

- työilmapiiriä ja toimivaa yhteistyötä
- osaamista ja kehittymismahdollisuuksia ja
- työn arvostusta

Lisäksi työssä käsitellään melko laajasti työmotivaatiota Maslowin motivaatioteorian avulla. Motivaatio vaikuttaa kaikkiin työhyvinvoinnin tekijöihin, ja päinvastoin. Teoriaosuuden loppuun pohditaan myös työyhteisöissä tapahtuvien muutosten vaikutusta ihmisiin.

Tutkimusosuudessa käsitellään kaikkien em. lisäksi myös

- fyysistä työhyvinvointia
- vaikutusmahdollisuuksia
- työn pysyvyyden heikkenemistä
- virkistystoimintaa
- eläkkeelle siirtymistä

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusongelmaa lähestyttiin kvalitatiivisen haastattelumenetelmän keinoin. Kvalitatiiviseen haastattelumenetelmään päädyttiin, jotta päästäisiin mahdollisimman lähelle Ruukin ikääntyvien työntekijöiden ajatuksia ja kokemuksia työyhteisön ongelmakohdista ja työelämän muutoksista. Ruukilla oli lähiaikoina toteutettu erilaisia henkilöstötutkimuksia kvantitatiivisin keinoin, kyselylomakkeiden avulla, joten henkilöstö ei olisi välttämättä ollut kovinkaan motivoitunut kyselylomakkeiden täyttämiseen. Kvalitatiivisista haastattelutyypeistä otettiin käyttöön puolistrukturoitu teemahaastattelu, koska se koettiin sopivimmaksi ja toimivimmaksi ratkaisuksi selvittää arkaluontoista tutkimusongelmaa.

Laadulliselle eli kvalitatiiviselle tutkimukselle on tärkeää todellisuuden kuvaaminen ja se että tutkittava tieto kerätään suoraan tutkittavalta kohdejoukolta. Tiedonkeruussa ovat ihmiset pääosassa mittauksen sijaan. Tarkoituksena on aineiston monipuolinen tarkastelu, ei niinkään teorian testaaminen. Olennaista on myös, että ihminen on tutkimukseen liittyvän tiedonkeruun väline. Kaikki kerätty aineisto käsitellään ja analysoidaan ainutlaatuisena. Tutkimuksessa pyritäänkin kuvaamaan todellista työelämää, ja hahmottamaan sitä kautta työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja ymmärtämään työhyvinvointia osana organisaatiota. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 152-155; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 152.)

Teemahaastattelulle on tyypillistä, että tutkimuksessa käytettävät aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Tämä antoi vapauden haastatella ja keskustella tietyistä haastatellun tärkeiksi kokemista aiheista laajemmin, ja vähemmän tärkeistä aiheista vähemmän. Teemahaastattelu todettiin toimivaksi tutkimuksessa, jossa yksilöllisyydellä on suuri merkitys. Teemahaastattelua käytetään myös paljon juuri yhteiskuntatieteellisissä tutkimuksissa. Laadullisen tutkimuksen luonteen mukaisesti pidin kysymyksen asettelun kuitenkin mahdollisimman avoimena. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2002, 152; Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007, 203) Ennen haastattelun alkua haastateltava täytti myös lyhyen esikyselylomakkeen, jonka avulla pystyttiin keskittämään kysymysten osalta paremmin haastateltavan kannalta tärkeimpiin teemoihin. Haastattelutilanne oli vapaa, ja siinä

käytettiin kyselyn lisäksi yhteisiä keskusteluja, kannanottoja ja tarkentavia selityksiä. Haastattelu oli puolistruktuoitu, koska peruskysymykset olivat kaikille samat ja haastateltava sai tuoda lisäksi oman kantansa esille. (Eskola & Suoranta 2003, 86)

1.3 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyö rakentuu kolmesta eri osasta: teoriaosuudesta (luvut 2-4), tutkimusosuudesta (luku 5) sekä johtopäätöksistä ja pohdinnasta (luku 6 ja 7). Teoriaosuus rakentuu myös kolmesta osasta. Ensin selvitetään ikääntyvien työntekijöiden asemaa Suomessa, ja työympäristöön ja työoloihin liittyviä ongelmakohtia. Sen jälkeen paneudutaan työhyvinvoinnin tärkeimpiin käsitteisiin, ja niiden vaikutuksiin työhyvinvoinnin kannalta. Teoriaosuuden lopuksi käsitellään työhyvinvoinnin vastakohtaa eli työpahoinvointia käsitteenä, työpahoinvointia Suomessa, jatkuvaa kiirettä ja tehokkuusajattelua sekä tilannetta, johon työpahoinvointi voi pahimmillaan johtaa, eli burnouttia.

Tutkimusosuuden aluksi esitellään Rautaruukki Oyj (nykyinen markkinointinimi Ruukki) sekä sen Hämeenlinnan tuotantoyksikkö, jolle tutkimus on suunnattu. Rautaruukin Hämeenlinnan tehdas on todella suuri työnantaja, jolla on mittava historia, joten tehdas esitellään lyhyesti ja tiivistetysti henkilöstöasioita painottaen. Sen jälkeen esitellään Ruukille toteutettu työhyvinvointitutkimus, jossa selvitetään tutkimuksen tavoitteita, etenemistä sekä tutkimusmenetelmiä. Luvussa 7 selvitetään lopulta tutkimustulokset laajasti, ja paljon suoria lainauksia käyttäen. Tutkimustulokset on tarkoitettu ensisijaisesti case-yrityksen toiminnan kehittämiseksi, mutta tuloksista löytyy kuitenkin paljon yleisiä huomioita, joita voidaan hyödyntää myös muissa työyhteisöissä.

Luku 6 käsittelee haastattelujen kautta kokemani, näkemäni ja kuulemani perusteella tehtyjä omia analyyseni ja johtopäätöksiäni Ruukin työhyvinvoinnin tilasta. Kappaleessa pyritään myös antamaan mahdollisimman paljon hyviä kehittämissideoita Ruukin henkilöstön hyvinvoinnin parantamiseen. Kappaleessa 7 pohdin aihetta hieman syvällisemmin yhteiskunnalliselta kannalta. Toivottavasti tämä opinnäytetyö

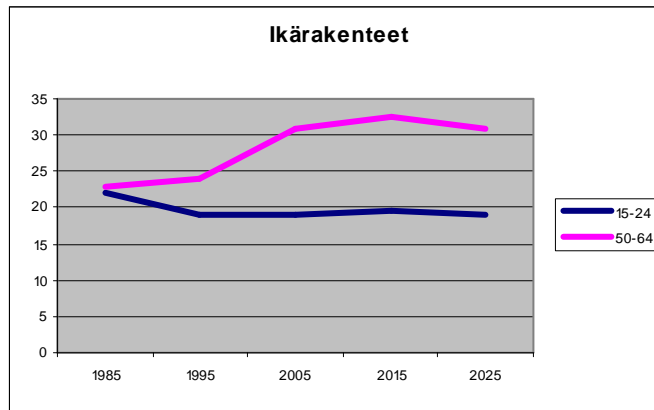
auttaa kehittämään ikääntyvien työntekijöiden työhyvinvointia, ja tekemään Ruukista entistä paremman työnantajan.

2 IKÄÄNTYMINEN JA TYÖ

2.1 Ikääntyvä työntekijä Suomessa

Suomen työvoima on EU:n vanhinta, eli ikääntyvät työntekijät ovat suuri ja tärkeä osa maamme työvoimaa. Ikääntyviksi työntekijöiksi luetaan yli 45-vuotiaat työssä käyvät henkilöt, koska silloin terveydessä ja toimintakyvyssä alkaa usein ilmetä muutoksia. Toinen peruste 45 ikävuoden valinnalle on se, että terveyden ja toimintakyvyn vahvistamiseen on vielä hyvät mahdollisuudet olemassa. (Ilmarinen, 2006, 60)

Suuret ikäluokat yltävät Suomessa viralliseen eläkeikään vuosina 2008 - 2012. Muutos on alkanut kuitenkin jo aikaisemmin, ja jo kolmena vuotena peräkkäin eläkkeelle siirtyviä työntekijöitä on ollut enemmän kuin työmarkkinoille tulevia. Suurten ikäluokkien vaikutus koko suomalaiseen työyhteiskuntaan on todella merkittävä, koska elinkeinoelämässä tarvitaan ikääntyviä työntekijöitä niin kauan kuin työn tuottavuuden kasvu ei riitä kompensoimaan vähenevää työntekijöiden tarjontaa. Suomessa ollaankin jäljessä ikääntyvien työntekijöiden työllisyystilanteessa. 55 - 59-vuotiaista on työssä yli 60 prosenttia, mutta 60 - 64-vuotiaista vain alle 30 %. Työllisyystilanteesta voidaan päätellä, että työelämä vaatisi uudistuksia yli 60-vuotiaiden osalta. Ikääntyvien työntekijöiden jaksaminen työelämässä on myös kansantaloudellisesti merkittävää, sillä mitä pidempään he jatkavat työelämässä, sitä enemmän siitä on hyötyä yhteiskunnalle myös taloudellisesti. (Kuntoutus –lehti 1/2006, 1,2)



KUVIO 3. 15-24-vuotiaiden ja 50-64-vuotiaiden suhteelliset osuudet työvoimasta Suomessa vuosina 1985-2025 (Työterveyslaitos)

Työvoiman ikärakenteet ovat muuttuneet Suomessa lähivuosina merkittävästi. Eurostatin ennusteiden mukaan vuoden 2005 jälkeen senioreja (50-64-vuotiaita) on työvoimassamme lähes kaksi kertaa enemmän kuin junioreja (15-24-vuotiaita). Tilanteeseen ei ole tulossa muutoksia ainakaan vuoteen 2025 mennessä (KUVIO 3). Syynä pitkään jatkuvaan epäsuhtaan seniorien ja juniorien välillä ovat suurten ikäluokkien jälkeisten ikäluokkien (1950-60 luvulla syntyneiden) koko verrattuna viime vuosikymmenten pieniin ikäluokkiin. Suomessa pitäisikin panostaa yhä enemmän ikääntyvän työvoiman hyvinvointiin, koska se tulee olemaan suurin ja tärkein osa työvoimaamme lähivuosikymmeninä. (Työterveyslaitos)

Ikääntyviin työntekijöihin suhtautuminen ei ole Suomessa kuitenkaan yksiselitteisen myönteistä. Eläketurvakeskuksen teettämän tutkimuksen mukaan lähes joka toisessa työpaikassa työntekijöitä ei oltu halukkaita kannustamaan työssä jatkamiseen 63 ikävuoden jälkeen. Joka neljäs työntekijä koki kannustuksen puuttumisen työssään. Työssä jaksamiseen liittyvät toimenpiteet eivät kuitenkaan vaatisi välttämättä suuria panostuksia. Sekä työntekijät, että työnantajat arvioivat työyhteisön hyvän ilmapiirin, toimivan työympäristön ja hyvän esimiestoiminnan tärkeimmiksi edellytyksiksi työssä jaksamiselle, ja jo edellä mainittuja asioita parantamalla voitaisiin päästä hyviin tuloksiin Suomessa. (Kuntoutus –lehti 1/2006, 2,3)

Yksi ikääntyvien työntekijöiden työssä jaksamisen kannustimista on valtioneuvoston asettaman työllisyystyöryhmän esittämä osa-aikatyön lisääminen yli 55-vuotiaille. Ikääntyvien osa-aikatyö ei ole Suomessa niin suosittua kuin muualla Euroopassa. Suomessa osa-aikatyötä tekee 55-64-vuotiaista työllisistä noin 20 %. Joustavilla työaikamuodoilla ja ikävapaiden käytöllä voitaisiin lisätä työllisten jaksamista työssä eläkeiän jälkeenkin. Ne voisivat myös pidentää työssäoloaika, ja parantaa eläkeläisten toimintakykyä. Ikääntyvien jaksamiseen ja toimintakyvyn ylläpitoon panostaminen merkitsisi säästöä niin yksilön hyvinvoinnin, yritysten kannattavuuden kuin kansantaloudenkin näkökulmasta. (em. 4)

2.2 Ikääntyminen ja työympäristön muutokset

Ikääntyminen luo usein tarpeita työn muutoksiin. Työtehtäviä ei kuitenkaan yleensä suunnitella työntekijän iän, terveyden tai toimintakyvyn perusteella. Sen vuoksi voi syntyä ristiriita työn vaatimustason ja työntekijän toimintakyvyn välille. Usein ratkaisuyrityksenä on esimerkiksi kuntoutus, ammatinvaihto tai sairaseläkkeelle siirtyminen, harvemmin työn vaatimustason muuttaminen. Ikääntyvien työntekijöiden työhyvinvointia pystyttäisiin kuitenkin kehittämään paljon taloudellisemmin ja kiivottomammin erilaisilla työn järjestelyillä. (Kuusinen, Heikkinen, Huuhtanen, Ilmarinen, Kirjonen, Ruoppila, Vaherva, Mustapää, Rautoja 1994. 27, 28)

Ikääntyvien työntekijöiden fyysinen kunto ja terveydentila heikkenevät luonnollisesti työuran loppuvaiheilla. Sairastavuus kasvaa merkittävästi työuran viimeisten 15 vuoden aikana, ja se tarkoittaa sitä, että työterveyshuollon roolin pitäisi korostua työhyvinvointia ehkäisevänä palvelujärjestelmänä. Työtapoja ja työmenetelmiä tulisi myös olennaisesti muuttaa ikääntyvien työntekijöiden tarpeiden mukaisesti. Ikääntyvän työvoiman työkyvyn ennenaikaisessa heikkenemisessä onkin suurimmaksi ongelmaksi todettu työn vaatimustason kasvun ja ihmisen toimintakyvyn muutosten yhteensovittaminen. Tutkimusten mukaan muutoksia työntekoon tarvittaisiin vähintään noin 1/3:lla yli 55-vuotiaista, jos heidän syrjäytymisensä työelämästä terveyssyistä haluttaisiin ehkäistä. (Ilmarinen, 1999, 211, 214, 232)

Työympäristö ja työolot vaikuttavat keskeisesti työkykyyn. Työntekijän voimavarat realisoituvatkin erilaisissa fyysisissä, henkisissä ja sosiaalisissa työympäristöissä, jotka voivat vaihdella huomattavasti. Työyhteisöissä ei kuitenkaan aina ymmärretä työntekijöiden työhyvinvoinnin tarpeiden muuttumista iän karttuessa. Hyvä ja yksilön voimavaroihin sopiva työympäristö merkitsee sellaisia olosuhteita, jotka ovat terveitä ja turvallisia, joissa työt sujuvat ja, joissa voi oppia ja kehittyä työuran aikana. Hyvä työympäristö lisää myös tuottavuutta ja turvaa sen, että työntekoa voidaan jatkaa vanhuuseläkeikään saakka. Hyvät työolosuhteet takaavat myös sen, että työn vaatimukset vastaavat ihmisen voimavaroja, ja tekevät voimavarojen kehittämisen mahdolliseksi työn vaatimusten muuttuessa. (Ilmarinen, 1999, 136, 164)

Ikääntyminen ja vanhenemisprosessit ovat hyvin yksilöllisiä tapahtumia. Sen takia onkin tärkeää, että ikääntymisen ja työnteon hyvä yhteensovittaminen lähtisi liikkeelle yksilöllisistä tarpeista ja ikääntyvät työntekijät pääsisivät vaikuttamaan omaan työhönsä ja sen suoritustapaan. Työkokemuksen myötä ikääntyvien työntekijöiden töiden sisällöt, tehtävien suoritustapa ja työmenetelmät hioutuvat ja työntekijät löytävät itselleen parhaan ja tehokkaimman tavan suoriutua tehtävistään. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää pystyä korvaamaan työn järjestelyin esimerkiksi terveydentilassa tai työskentelynopeudessa esiin tulevat muutokset. Ikääntyvien työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta on myös tärkeää löytää työympäristöstä yksilöitä kuormittavat ongelmakohdat, ja antaa ikääntyville työntekijöille mahdollisuus säädellä omaa työtään. Työhyvinvoinnin kehittäminen onkin hyvin yksilöllistä työtä, josta hyötyy koko työyhteisö. Ikääntyvillä työntekijöillä on suurin kokemuksen kautta käytettävissä oleva tietomäärä kaikista ikäryhmistä. Työn hyvällä organisoinnilla pyritään hyödyntämään tämä voimavara. Seuraavassa luvussa selvitetään, millä tavoin ikääntyminen voi vaikuttaa ihmisen henkiseen kasvuun. (Ilmarinen, 1999, 164; Etera 2006)

2.3 Ikääntyminen ja henkinen kasvu

”Ikääntyvien työntekijöiden syrjäytyminen työelämästä asettaa viisauden merkityksen outoon valoon: viisaudelle ei enää näytä olevan käyttöä työelämässä.” (Ilmarinen 2006, 143)

Työntekijä kohtaa työuransa aikana runsaasti ikääntymiseen liittyviä muutoksia. Muutokset liittyvät useimmiten terveyteen ja toimintakykyyn sekä oppimiseen ja osaamiseen. Muutokset ovat hyvin yksilöllisiä, ja niihin vaikuttaa henkilön oma aktiivisuus. Osa voimavaroista heikentyy ja osa vahvistuu. Mielenkiintoista muutoksissa on kuitenkin niiden samanaikaisuus, vaikka suunta onkin erilainen. Hyvänä esimerkkinä tästä on terveydentilan heikkeneminen ja henkinen kasvu. Henkistä kasvua tapahtuu siitä huolimatta, että terveydentila heikentyy. On mahdollista, että terveydentilan heikentyminen toimii jopa katalysaattorina henkisten voimavarojen käyttöönotolle tai kehittymiselle. Kokemus paikkaa taas hyvin psykomotorisia, nopeuteen liittyviä perusmuutoksia. Kun työntekijän nopeus hidastuu, niin samalla tarkkuus paranee ja työsuorituksen laadun on todettu nousevan. Tuottavuus ei ole siis iästä kiinni, vaan lähinnä siitä, miten työt on organisoitu. Eri-ikäiset työntekijät saadaan kyllä helposti tuottamattomiksi, jos töitä ei osata organisoida kuin yhdellä tavalla. (Työterveyslaitos) 1.9.2007

Henkiseen kasvuun ja ikääntymiseen liittyvistä asioista viisaus on yleisimmin tunnettu ja hyväksytty eri kulttuureissa. Viisauden tunnusmerkkeinä on pidetty monimutkaisten ongelmien käsittelyä, tietojärjestelmien luovaa käyttöä sekä voimaa säilyttää eheys ruumiillisten ja henkisten toimintojen heikentymisestä huolimatta. Käytännössä viisaus merkitsee sitä, että ihminen kykenee havaitsemaan ja oivaltamaan olennaiset asiat eri ongelmissa, arvioimaan niitä ja antamaan hyviä neuvoja ongelmien ratkaisemiseksi. Elämän aikana kertynyt tietovarasto auttaa ongelmien ratkaisemisessa epävarmoissakin olosuhteissa, joita kohdataan nykyisessä työelämässä yhä useammin. Ongelmanratkaisua tarvitaan myös yhä enemmän erilaisissa monimutkaistuneissa töissä. Luulisikin olevan itsestäänselvyys, että viisautta tarvittaisiin työelämässä. (Ilmarinen 2006, 142-143)

Ikääntymisen vaikutusta ihmisen psyykkisten ominaisuuksien heikkenemiseen on tutkittu paljon. Tutkimusten mukaan ainakin ihmisen käsitys- ja havaitsemiskyky heikkenee iän myötä. On kuitenkin mahdollista, että kognitiiviset ominaisuudet, jotka heikkenevät iän myötä, eivät olekaan kovin keskeisiä ja tarpeellisia enää nykyisessä työelämässä. Nykyisessä työelämässä tärkeimpiä tuottavuuden tekijöitä saattavatkin olla esimerkiksi suoritusmotivaatio, päämääräsuuntautuneisuus, sosiaalinen älykkyys ja erilaiset persoonallisuuden piirteet. Näitä ominaisuuksia on vaikea mitata. Ne saattavat kuitenkin parantua iän ja työkokemuksen myötä, ja ne saattavat olla tärkeämpiä ominaisuuksia työsuorituksen kannalta kuin perinteiset kognitiiviset ominaisuudet. (Ilmarinen 2006, 143-144)

Ikääntyneiden työntekijöiden kokemuksella voi olla myös rauhoittava ja tasapainottava vaikutus henkisesti vaativissa työtehtävissä, koska kokonaisuuksien hahmottamiskyky on usein parempi ikääntyvillä työntekijöillä kuin nuoremmilla. Ikääntyneet työntekijät voivat toimia myös henkisinä tukijoina nuoremmille työntekijöille. Pääsääntönä on, että kaikki voivat oppia kaikilta, ja eri-ikäiset ihmiset ovat työyhteisössä rikkaus, eikä rasite. Työhyvinvointi rakentuukin suurelta osin hyvistä vuorovaikutussuhteista. Työhyvinvointi on kuitenkin suuri kokonaisuus sisältäen paljon muuttujia. Seuraava osio selvittää niistä tärkeimpiä. (Ylikoski 1992, 115, Antti-Poika 2000, 93.)

3 TYÖHYVINVOINTI JA SEN TEKIJÄT

3.1 Työhyvinvoinnin yleismäärittelyä

” Vietämme työssä 24-60 % valveillaoloajasta. Ei ole yhdentekevää, miten käytämme tuon ajan ja millaisessa vireessä silloin olemme.”

(Ojala & Ahonen 2003, 15)

Työ on parhaimmillaan yksi merkittävimmistä elämänsisällöistä, ja ylläpitää osaltaan ihmisen hyvinvointia ja terveyttä, mutta se voi olla pahimmillaan myös raskas taakka. Työn perimmäisenä tarkoituksena on kuitenkin tuottaa tekijälleen aineellista ja henkistä hyvinvointia. Työhyvinvointia on vaikea määritellä, koska yksilöt kokevat sen erilailla. Jotkut haluavat kokea arvostusta ja kohdata haasteita työelämässä, jotkut taas haluavat työn olevan sosiaalista ja kiireetöntä. Yksilöillä on siis työhyvinvoinnin kannalta hyvin erilaisia tarpeita. Työhyvinvointi on kuitenkin pohjimmiltaan ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella olisi mahdollisuus kokea yhdessä onnistumisia ja työn iloa. Positiivisuus, sitoutuminen ja innostus työhön lisääntyvät ja tarttuvat. Koko työyhteisöön syntyy lisää energiaa, ja energialla luodaan menestystä. (Ojala & Ahonen, 2003, 15, 19, 20)

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan olotilaa, jossa yksilö voi kokea kokonaisvaltaista hyvää oloa ja tyytyväisyyttä, on aktiivinen, jaksaa työssä ja työn ulkopuolella, sekä kestää kohtuullisesti epävarmuutta ja vastoinkäymisiä. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeintä se, miten ihmiset kokevat olonsa työpäivän aikana. Toisaalta työhyvinvointi tarkoittaa koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. Työhyvinvointiin vaikuttavia työyhteisöllisiä tekijöitä on tutkittu, ja niitä ovat muun muassa johtaminen, esimiestoiminta, työn organisointiin liittyvät asiat, työpaikan vuorovaikutussuhteet, työilmapiiri sekä henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa ja kehittyä työssä. Seuraavissa kappaleissa käsitellään tarkemmin työhyvinvoinnin kannalta tärkeimpiä tekijöitä. (Riikonen, Tuomi, Vanhala, Seitsamo 2003, 12; Ojala & Ahonen 2003, 19)

3.2 Työmotivaatio ja työhyvinvoinnin portaat

”Ihmisen voi pakottaa tekemään työtä, mutta ei tahtomaan sen tekemistä. Motivaatio on se käyttövoima, joka tekee työstä ilon (Rauramo 2004, 39)

Humanistisen psykologian yksi tärkeimmistä teoreetikoista Abraham Maslow (1954) korosti teorioissaan yksilön kokonaisvaltaista tutkimusta ja näkemystä luovasta ja henkiseen kasvuun pyrkivästä ihmisestä. Hän kehitti motivaatioteorian, jonka mukaan ihmisen tarpeet muodostavat hierarkian, jossa ylimpänä, suurimpana tavoitteena ja eettisenä ihanteena on itsensä toteuttamisen motiivi, aidoin inhimillisen toiminnan voimanlähde. Ylintä tarvehierarkian porrasta on teorian mukaan kuitenkin mahdotonta saavuttaa, mikäli alempien portaiden tavoitteita ei ensin saavuteta. Maslowin tarvehierarkia -mallia voidaan käyttää hyväksi myös työhyvinvoinnin kehittämisessä, kun pohditaan sitä miksi ihmiset työelämässä kärsivät stressistä ja uupumisoireista, eivätkä pysty kehittämään itseään tai luomaan uutta. Perusasiat pitäisi olla kunnossa niin työssä kuin muutenkin elämässä, jotta päästäisiin nousemaan tarvehierarkian portaita ylöspäin. Seuraavan kuvio avulla kuvataan työhyvinvoinnin kehittymistä Maslowin motivaatioteoria -mallin avulla. (Rauramo 2004 39-40)



Kuvio 4. ”Työhyvinvoinnin portaat” (Ojala & Ahonen, 2003)

Maslowin tarvehierarkia -mallia voidaan peilata vertauskuvallisesti siis myös yksilön työhyvinvointiin. Alimman tason tarpeet pitävät sisällään ihmisen perustarpeet, esimerkiksi ravinnon ja nesteen saannin, sekä riittävän unenmäärän. Nämä perustarpeet sisältävät ihmisen terveyteen ja fyysiseen kuntoon liittyvät asiat. Työhyvinvoinnin perustana voidaankin pitää fyysistä hyvinvointia.

Toisen tason tarpeet käsittelevät turvallisuutta. Turvallisuus työyhteisössä voidaan jakaa fyysiseen ja henkiseen turvallisuuteen. Fyysinen turvallisuus pitää sisällään työympäristön ja työvälineiden turvallisuuden, joilla pyritään välttämään työtapa-urmat. Henkisellä turvallisuudella tarkoitetaan työilmapiirin neutraalisuutta. Henkisesti turvalliseen työilmapiiriin ei kuulu työpaikkakiusaaminen eikä sosiaalinen pelko. Turvallisen työilmapiirin pitäisi olla sellainen, että tietää mitä pitää tehdä ja miten tekemisessään onnistuu. Turvallisuus on myös sitä, että luottaa työn jatkuvuuteen. (Ojala & Ahonen 2003, 20)

Kolmannen tason tarpeet liittyvät sosiaalisiin suhteisiin, läheisyyteen ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen työyhteisössä. Ihmisille on tärkeää kuulua johonkin, ja työyhteisön kannalta on tärkeää, että työntekijät sitoutuvat tekemään yhdessä töitä yhteisen tavoitteen eteen. Kolmannen tason tarpeisiin kuuluu myös esimerkiksi hyvät esimies-alaisuuhteet, yhteiset arvot ja yrityskulttuuri sekä vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet. Kun ihminen voi sosiaalisesti hyvin, tukee se myös ihmisen sitoutumista työhön ja työssä jaksamista. (Ojala & Ahonen 2003, 21; Rauramo, 2004, 127)

Neljännän tason tarpeet perustuvat arvostuksen tarpeisiin. Ihmisille on tärkeää saada arvostusta työstään, ja arvostaa itse työtään ja ammattitaitoaan. Se vaikuttaa suuresti työmotivaatioon. Tämän päivän työelämässä arvostus luo turvallisuutta, ja tukee sosiaalista hyvinvointia. Jos ihmisestä tuntuu, että hänen tekemisiään ei arvosteta, hän ei itsekään aina enää usko työhönsä, ja työnteosta katoaa motivaatio. (Ojala & Ahonen 2003, 21)

Viidennelle eli korkeimmalle tasolle kuuluu itsensä toteuttamisen tarve ja kasvun tarpeet. Niitä ovat esimerkiksi luovuus, halu kehittää omaa toimintaansa, osaamistaan ja itseään sekä halu saavuttaa tavoitteensa ja päämääränsä elämässä. Itsensä toteuttamisen tarve perustuu ihmisen haluun olla parempi, nauttia haasteista ja kehittyä ihmisenä. (Ojala & Ahonen 2003, 21; Rauramo 2004, 148)

Työmotivaation kohottamisen avulla pystytään siis parantamaan työhyvinvointia. Yritysten pitäisikin pyrkiä tyydyttämään ensin työntekijöiden perustarpeet ja turvallisuuden tarpeet, ja keskittyä sitten ylempien tasojen tarpeisiin. Tavoitteena on nostaa työntekijöiden tarvetaso mahdollisimman korkealle, ja siten saavuttaa mahdollisimman korkea työmotivaatiotaso työyhteisössä. (Beardwell & Holden 1997, 551)

3.3 Sisäinen motivaatio ja työn arvostus

”Arvostusta ei tunneta hiljaa yksin puurtamalla, siihen tarvitaan vahvistusta muilta”(Liukkonen & Jaakkola & Suvanto 2002, 6)

Hyvinvointimme rakentuu niissä toimintaympäristöissä, joissa vietämme aikaamme. Työyhteisön merkitys onkin hyvinvointimme kannalta suuri, koska vietämme suuren osan ajastamme juuri töissä. Työ voi antaa myönteistä energiaa elämään ja muihin askareisiin, tai pahimmillaan se saattaa jopa sairastuttaa mieltämme ja kehoamme. Jos ihminen on innostunut työstään, ja saa siitä iloa elämäänsä, niin se auttaa unohtamaan mielessä liikkuvat kielteiset ja ahdistavat asiat. Innostuksen taustalla on motivaatio, joka on merkittävästi yhteydessä hyvinvointiimme, jaksamiseemme ja suoriutumiseemme. Työelämässä onkin alettu pohtia kysymyksiä siitä, mikä työssä itsessään motivoi, mistä syntyy erityistä innostusta työntekoon tai mikä saa meidät tuntemaan iloa työstämme. Eli mistä löydämme sisäisen motivaatiomme (Liukkonen & Jaakkola & Suvanto 2002, 5-6)

Työntekijöiden motivointiin käytetään lähes kaikissa työyhteisöissä ulkoisia motiivintekijöitä, kuten palkka- ja palkitsemisjärjestelmiä, optioita, bonuksia tai lahjoja. Käytäntö on kuitenkin osoittanut, että ulkoisiin motiiveihin perustuvat keinot eivät yksinään riitä sitouttamaan työntekijöitä ja johtajia yritykseen eivätkä auta kokemaan hyvinvointia työssä. Ulkoisten motiivintekijöiden ongelma on siinä, että niiden vaikutus lakkaa, kun ulkoinen palkitseminen lopetetaan. Esimerkiksi palkan korotuksen motivoivan vaikutuksen on arvioitu kestävän puoli vuotta. Sen jälkeen pitäisi seurata aina uusi palkankorotus. Sisäinen motivaatio syntyykin suoraan työstä jota suoritetaan, ja vuorovaikutussuhteista joita kohdataan työssä. Pitkällä tähtäimellä ihmiset tarvitsevat sisäistä motivaatiota jaksakseen ja päästäkseen hyviin suorituksiin. Hyvinvoivilla ikääntyvillä työntekijöillä onkin usein hyvä sisäinen motivaatio tukenaan. Koska jos matka on pitkä, kannattaa oppia nauttimaan matkan teosta. (Liukkonen & Jaakkola & Suvanto 2002, 7-9)

Yksi tärkeimmistä työniloa tuottavista asioista on työntekijän tunne siitä, että hänen työtään arvostetaan. Joten arvostuksen osoittaminen toiselle lisää motivaatiota, halua onnistua ja antaa parastaan. (Furman & Ahola & Hirvihuhta 2004, 13) Ihmisen arvostus näkyy kunnioittavana suhtautumisena toiseen ihmiseen ja toisen ihmisen kuuntelemisena ja huomioimisena. Silloin ihmiselle jää tunne, että hänet on otettu vakavasti. Kun ihminen kokee, että häntä arvostetaan, hän myös ottaa vastuuta ja toimii aikuismaisessa ja rakentavassa yhteistyössä paremmin. Arvostus lisää siis myös luottamusta. (Kaivola & Launila 2007, 102) Työn arvostuksen kokemiseen tarvitaan palautetta työstä ja mahdollisuutta vaikuttaa työhön. Tarvitaan myös aitoa arvostusta työyhteisön jäseniltä ja sosiaalista yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työnkuva vaikuttaa myös arvostuksen tuntemiseen, koska ihmiset haluavat tehdä jotakin merkityksellistä, jotakin joka on tärkeää yhteiskunnalle tai yksittäisille ihmisille. Vuorovaikutus työyhteisössä ja muiden ihmisten mielipiteet ovat tärkeitä motivaatiomme kannalta. Arvostusta ei tunneta helposti hiljaa yksin puurtamalla, siihen tarvitaan vahvistusta muilta. (Liukkonen & Jaakkola & Suvanto 2002, 6)

3.4 Työyhteisön ilmapiiri ja vuorovaikutussuhteet

”Etsimme valmiita vastauksia työyhteisön ongelmiin. Toivomme, että löytäisimme konkreettisia työkaluja ja mittareita hallitaksemme työyhteisöä. Helposti kuitenkin unohdamme, että organisaatiot koostuvat elävistä, tuntevista ja ajattelevista ihmisistä.”
(Kaivola & Launila, 2007, 5)

Työyhteisön ilmapiiri on jotakin sellaista, minkä takia työntekijä on valmis ponnistelemaan jopa yli vaaditun työpanoksen. Hyvä työilmapiiri lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja motivaatiota sekä saa työntekijät sitoutumaan yritykseen paremmin. Se lisää myös yksilöiden hyvinvointia ja yrityksen tuottavuutta. (Ruohotie & Honka 1999, 119). Työilmapiiri muodostuu sosiaalisista vuorovaikutussuhteista esimiehiin ja työtovereihin. (Kangas 1998, 67) Työilmapiiri onkin toimivan työyhteisön yksi tärkeimmistä rakennuspalikoista. Seuraavan kuvion avulla selvitetään mistä elementeistä toimiva (tuottava ja hyvinvoiva) työyhteisö koostuu.



Kuvio 5. Toimivan työyhteisön elementit (Kaivola 2007, 134)

Jokaisella organisaatiolla on jonkinlainen olemassaolon tarkoitus. Tätä tarkoitusta kutsutaan organisaation perustehtäväksi. Perustehtävä liittyy usein organisaation jonkin laajemman kokonaisuuden osaksi. Toimivassa työyhteisössä toiminta on perustehtävän mukaista, ja jokainen työyhteisön jäsen tiedostaa tehtävänsä ja asemansa perustehtävään liittyvässä kokonaisuudessa. (Kaivola 2007, 134)

Toimivassa työyhteisössä vallitsee positiivinen yhteisöllisyys. Työyhteisön keskinäiset suhteet perustuvat luottamukselle ja yhteiselle osallistumiselle. Avoin vuorovaikutus on kaiken perustana. Vuorovaikutus yhdistää organisaatioissa toimivia ihmisiä toisiinsa ja organisaation eri osat toisiinsa. Perustehtävän hallinta vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta kaikkien osapuolten välillä. Vuorovaikutuksen kautta organisaation arvot ja strategia saadaan toimimaan käytännössä. (Kaivola 2007, 135)

Työyhteisön toimintaa ohjaa yhteinen ja elävä visio ja strategia. Työyhteisö pystyy ennakoimaan tulevaa ja on selvillä toimintaympäristönsä muutoksista, ja pystyy siten mukauttamaan toimintaansa tarpeen vaatiessa. Työyhteisö arvioi koko ajan, onko sen toiminta eettisesti pitävää ja toteutuvatko organisaation arvot käytännössä. Mielipiteiden ilmaisua, ideointia ja itsenäistä ajattelua arvostetaan. Työ on myös mitoitettu oikein, ja töiden järjestelyt ovat selkeät, ja riittävät resurssit on turvattu. Yksilölliselle ja yhteiselle oppimiselle ja kehittymiselle luodaan aktiivisesti mahdollisuuksia, ja johto tukee monipuolisesti virallista ja epävirallista oppimista. (Kaivola 2007, 136)

Toimiva työyhteisö on aina monen tekijän yhteistulos. Kuvio 5 on vain yksi ideaalinen esimerkki ideaalisesta työyhteisöstä. Kuvion tärkeimpänä viestinä on kuitenkin avoimen vuorovaikutuksen tärkeys. Jokainen organisaation jäsen vaikuttaa omalla toiminnallaan siihen, millaiseksi työyhteisö muodostuu. Yksittäisten jäsenten lisäksi toimivan työyhteisön rakentamiseksi tarvitaan hyvää johtamista, toimivaa työn organisointia ja avointa vuorovaikutusta. Toimiva työyhteisö ei ainoastaan tue yksilöiden hyvinvointia, vaan se tehostaa myös heidän työpanostaan ja parantaa tuottavuutta. Vuorovaikutuksen laatuun pitäisi työyhteisöissä kiinnittää enemmän huomiota. Huono tiedonkulku ja vuorovaikutusongelmat nousevatkin usein esille työilmapiirikartoituksissa. Asioista tiedotetaan sähköisesti, sen sijaan että asiat käytäi-

siin yhdessä läpi. Aitoa vuorovaikutusta ei synny ja kieltä käytetään vallan välineenä. Uudet ideat, kehittyminen ja oppiminen eivät kuitenkaan toteudu ilman yhteistä keskustelua. Myös ristiriitojen ennaltaehkäisy työilmapiirin kehittämisessä edellyttää avointa keskustelua. (Kaivola, 2003, 142-143, 145-147)

3.5 Tiedottaminen ja viestintä

”Kiireen ja tehokkuuden aikakaudella informaation määrä on lisääntynyt, mutta keskustelun määrä on vähentynyt. Viereiseen huoneeseen lähetetään sähköpostia, eikä asiasta keskustella kasvotusten.” (Kaivola, 2003, 145)

Tiedottaminen on yksi tärkeimmistä työilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä. Ongelmat työilmapiirissä syntyvätkin yhä useammin tiedottamisen puutteista. Työyhteisöjen muutostilanteissa yritysten perustehtävä usein hämärtyy ja kokonaisuuden hahmottaminen vaikeutuu. Työntekijöiden turvattomuus saattaa lisääntyä ja motivaatio kadota. Työilmapiirin kannalta tiedottaminen työyhteisön jäsenille onkin ensiarvoisen tärkeää. Kun työntekijät ymmärtävät työtehtävänsä merkityksen kokonaisuuden kannalta, se lisää työyhteisön työhyvinvointia, ja parantaa tehokkuutta. Jos muutostilanteiden tiedottamisessa epäonnistutaan tai sitä laiminlyödään, se johtaa väistämättä siihen, että työntekijät tekevät omat johtopäätöksensä asiasta, ja huhut lähtevät liikkeelle. Tämä johtaa epävarmuuden lisääntymiseen, ja tuottavuuden vähenemiseen (KUVIO 6). Tiedottamisen lisäksi tarvitaan kuitenkin myös viestintää. Viestinnän ja tiedottamisen erona on, että tiedottaminen on usein yksisuuntaista, viestintä on enemmän vuoropuhelua. (Kaivola, 2003, 144; Työturvallisuuskeskus – Kivikoski. 1992, 5; Palanne 2007)



KUVIO 6. Epävarmuustyhjiö. Palanne 2007)

Henkilöstöhallinnon tärkeimmät työkalut, eli tiedottaminen ja viestintä, ovat muiden toimintojen ohella muuttuneet viime vuosikymmenenä hyvin paljon. Suurimassa osassa yrityksiä on otettu käyttöön viestintään ja tiedottamiseen liittyviä uudistuksia, kuten sähköisiä tiedotus- tai viestintäjärjestelmiä. Muutokset eivät ole kuitenkaan olleet kivuttomia. Kaikki uudistukset eivät ole vastanneet työyhteisön tarpeita. Viestinnän ongelmat johtuvatkin yhä useammin siitä, että viestintää toteutetaan epätarkoituksenmukaisesti. Henkilöstöä ei esimerkiksi perehdytetä tarpeeksi uuden sähköisen viestintäjärjestelmän käyttöön. Silloin uuden järjestelmän odotettu hyöty muuttuukin haitaksi. Muutosviestinnän kulmakivenä voidaankin pitää sitä, että mitä tiukempi muutos, sitä lähemmäksi ruohonjuuritasoa viestinnän kanavien valinnassa pitäisi tulla. Työn kannalta vähemmän olennaiset asiat voitaisiin tiedottaa sähköisellä ilmoitustaululla, mutta muutokset, jotka todella vaikuttavat jollain tavalla työhön, olisi kerrottava kasvotusten. Olemmekin menettämässä sähköisten viestintäjärjestelmien myötä otteen siitä, mikä merkitys välittömässä, luonnollisessa vuorovaikutustilanteessa sanotulla sanalla on. Sähköinen tiedote on väistämättä aina etäinen ja persoonaton. On aivan eri asia kuulla asia suorassa vuorovaikutuksessa, kasvotusten – minut huomioon ottaen. Kyse on toisaalta arvostuksesta, toisaalta siitä, että työntekijälle tarjotaan mahdollisuus kysyä. (Puro, 2003, 109-111)

3.6 Esimiestoiminta ja johtaminen

”Johtamisen taito vapauttaa ihmiset tekemään sitä mitä tarvitaan, mahdollisimman tehokkaasti ja inhimillisellä tavalla”
(Max De Pree, 1990: 13)

Johtaminen on keskeisin organisaation toimintaa ohjaava tekijä. Kaikki ihmiset ja työyhteisöt tarvitsevat esimiestä ja hyvää johtamista Tämä tosiasia on kuitenkin nyky-yhteiskunnassa päässyt unohtumaan, kun hierarkkisista organisaatioista on siirrytty mataliin matriisi- ja tiimiorganisaatioihin. Hyvää johtajuutta kuitenkin tarvittaisiin muuttuvassa ja kasvavassa työyhteiskunnassamme yhä enemmän ja enemmän. Johtajat eivät ole kadonneet mihinkään, mutta ihmisten johtajuus on. Johtajuus on nykyään enemmän asioiden johtamista (management) kuin ihmisten johtamista (leadership). Esimiehillä ei ole enää niin paljon aikaa alaisilleen. Työelämän paineet ja vaatimukset ovatkin jatkuvasti lisääntyneet. Kyse ei ole vain kove-
nevista tulos- ja osaamisvaatimuksista vaan ihmisten kyvystä sopeutua herkeämättömään muutokseen ja sen tuottamaan epävarmuuteen. Työyhteisöön syntyy ongelmia, niihin ei puututa ajoissa, syntyy syveneviä ongelmakierteitä, tehottomuutta ja ihmisten työssä viihtyminen ja motivaatio vaarantuvat. Johtamisen merkitys korostuu nykyään vakautta, suuntaa ja työnteon puitteita luovana ja ylläpitävänä toimintona. (Järvinen 2005, 13-16)

Ihmisten johtamisessa on perimmäisenä tavoitteena saada oikeat henkilöt yrityksen palvelukseen, ja pitää heidät siellä kannustamalla, motivoimalla ja kehittämällä, jotta he pystyisivät riittävän korkeisiin työsuorituksiin tarvittaessa. (Kauhanen 1997;12). Työntekijän kannustamisen, motivoimisen ja kehittämisen tärkeimpänä työkaluna on palautteen jakaminen. Se on myös esimiehen tärkein tehtävä ihmisten johtamisessa. Työyhteisössä palautteen antaminen ja saaminen ovat välttämättömiä toimintoja, jotta työntekijöillä olisi mahdollisuus arvioida työtään. Usein kuitenkin palaute jätetään kokonaan antamatta, etenkin positiivinen, vaikka se olisi tärkeää työssä jaksamisen kannalta. Monet työntekijät elävätkin kroonisessa palautteen puutteessa ja kokevat, että esimiehet eivät arvosta heidän työtään. Palautekulttuurin rakentaminen onkin johtamisen taitoa parhaimmillaan. Sitä voidaan antaa monin

tavoin ja koska tahansa. Palautekulttuurin rakentamisessa toimiva vuorovaikutus on ainoa keino lisätä ymmärrystä työyhteisön sisällä. Vuorovaikutuksen avulla asiat selviävät, ja saadaan aikaan yhteinen käsitys siitä, mitä pitäisi tehdä. Yleinen hyvä käytäntö on antaa aika ajoin yhteistä palautetta työn kokonaistilanteesta kaikille. Se kehittää työyhteisön avoimuutta, joka hyödyttää toimintaa laajemminkin. (Kaivola 2003, 147-150; Järvinen 2005, 16)

Esimiehellä on nykyään yhä suurempi merkitys työhyvinvoinnin kehittämisessä. Johtotason tehtäviin palkataan kuitenkin henkilöitä usein vain heidän konkreettisen tietomääränsä ja osaamisensa perusteella. Esimiesten valinnassa ja valmennuksessa pitäisi kuitenkin huomioida enemmän henkilöstöjohtamisen taitoja, koska esimieskäytännöllä on suuri merkitys työilmapiiriin, työn tuottavuuteen ja työyhteisön hyvinvointiin. Menestyvän henkilöstöjohtamisen taitoja ovat mm kyky kehittää itseään, antaa positiivista palautetta vertaamalla muiden suorituksiin, antaa negatiivista palautetta rakentavassa hengessä ja kyky yhteistyöhön ja avoimeen keskusteluun. Osallistuvan ja innostavan esimiehen tulisi ottaa alaisensa mukaan työnsä suunnitteluun, antaa alaisensa soveltaa kehittämis ehdotuksiaan, sekä kannustaa ja antaa heidän kehittää itseään. Tällä tavoin pystyttäisiin vähentämään keskinäistä kilpailua ja ristiriitoja henkilöstön kesken, sekä luomaan yhtenäisempi työyhteisö. Nykyajan johtamiseen tuo vielä lisähaastetta työyhteisön koostuminen hyvin erikäisistä työntekijöistä, jolloin henkilöstöhallinnan taidot korostuvat esimiestyössä vieläkin voimakkaammin. (Kandolin & Kauppinen 1994, 216)

3.7 Ikäjohtaminen

”Ikäjohtaminen korostaa ja hyödyntää erilaisuuden voimaa, ja tekee siitä sekä yksilön että yrityksen menestystekijän” (Ilmarinen, 2006, 198)

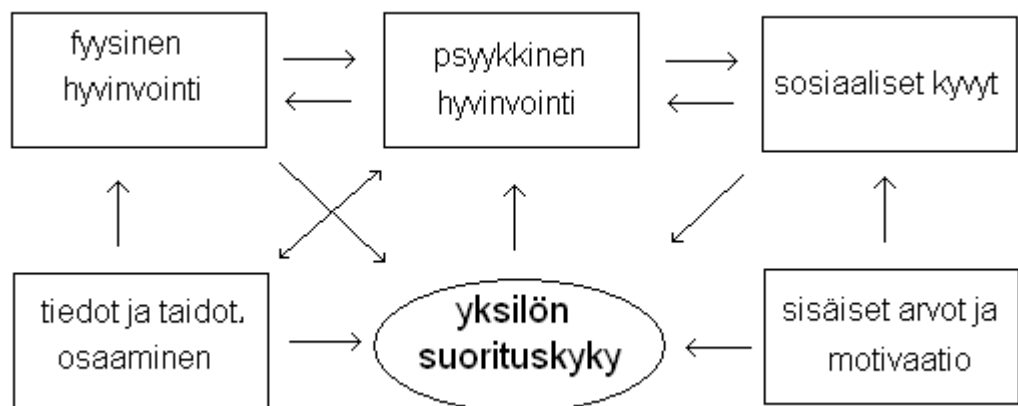
Johtamisen uudeksi haasteeksi on noussut eri-ikäisten työntekijöiden johtaminen, jota kutsutaan ikäjohtamiseksi. Ikäjohtaminen on työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioonottamista päivittäisjohtamisessa, työn suunnittelussa ja organisoimisissa siten, että jokainen – ikään katsomatta – voi saavuttaa terveellisesti ja turvallisesti sekä henkilökohtaiset että organisaation tavoitteet (Ilmarinen, 2006, 56). Ikäjohtaminen on henkilöstön työkyvyn ja yrityksen menestyksen johtamista. Se on arkipäiväistä johtamista ja töiden organisointia ihmisen elämänsä ja voimavarojen näkökulmasta. Nuoret tarvitsevat heidän tilannettaan tukevaa ja edistävää johtamista, ikääntyneet työntekijät taas toisenlaisia ratkaisuja jaksamisen ja motivaation ylläpitämiseksi. Ikäjohtamisen perusideana on siis tiedostaa työhön kohdistuvien tarpeiden ja tavoitteiden muuttuminen, ja sovittaa niitä jatkuvasti organisaation tavoitteisiin kehittämällä arkisia keinoja ja käytäntöjä. Ikäjohtaminen onnistuu, kun myös työyhteisön jäsenet ymmärtävät ja hyväksyvät erilaisuuden merkityksen. Sen takia ikäjohtamisen perusteet olisivatkin välitettävä soveltuvin osin myös työyhteisön jäsenille. (Ilmarinen. 2006, 197)

Ikäjohtamisessa esimiesten tehtävänä on selvittää, ja olla perillä siitä, mitä heikkouksia ja vahvuuksia työntekijöiden ikääntyminen tuo tullessaan.. Esimiehillä onkin yllättävän suuri vaikutus siihen, kuinka kauan ja kuinka työkykyisenä työyhteisö pysyy. Työyhteisön ikääntyminen on yritykselle uhka tai voimavara riippuen siitä miten asiaan suhtaudutaan, ja kuinka hyvin ikääntyvien ihmisten vahvuudet saadaan esiin. (Johtamistaidon opisto, Työterveyslaitos 1990, 59). Oman ja muiden ikääntymisen ymmärtäminen luo hyvän pohjan eri-ikäisten toimimiselle työyhteisössä. Sen on myös todettu vähentävän ikäsyrjintää, jota esiintyy työntekijöiden kesken. Ikäjohtamisen tärkein ja arvokkain kokonaistavoite on turvata työntekijöille hyvän elämän edellytykset ja yritykselle hyvä tulevaisuus. (Ilmarinen 2006, 58; 198)

3.8 Osaaminen ja suorituskyky

”Hiljaista tietoa ei arvosteta nykyisessä työelämässä tarpeeksi. Tämä on yksi syy ikääntyvien työntekijöiden työhyvinvoinnin heikentymiselle, ja työelämästä syrjäytymiselle.” (Ojala & Ahonen 2003, 23)

Osaaminen on yksi työhyvinvoinnin ja suorituskyvyn perustoista. Osaamisella ei tarkoiteta vain työntekijän selviytymistä omista päivittäisistä töistään, vaan myös sitä, millaisen panoksen hän pystyy antamaan omien töidensä lisäksi koko työyhteisön toiminnan kehittämiseksi. Osaamista on kahdenlaista. täsmätietoa ja hiljaista tietoa. Täsmätieto on tietoa, jota voidaan jakaa ja jota voidaan hankkia muodollisella koulutuksella. Hiljainen tieto sen sijaan kertyy kokemuksen kautta, ei koulutuksen. Hiljainen tieto on viisautta ja näkemystä siitä, miten asiat ovat tai millä tavalla joku asia tulee tehdä. Ikääntyvillä ihmisillä on usein paljon hiljaista tietoa, joka lisää heidän työhyvinvointiaan osaamisen kautta. Hiljaista tietoa ei kuitenkaan arvosteta nykyisessä työelämässä tarpeeksi. Tämä on yksi syy ikääntyvien työntekijöiden työhyvinvoinnin heikentymiselle, ja työelämästä syrjäytymiselle. (Ojala & Ahonen 2003, 22-23)



Kuvio 7. Suorituskykyyn vaikuttavat tekijät. (Ojala & Ahonen 2003, 22)

Tämän päivän työelämä on pitkälti tietotyötä, jossa työn tulos määräytyy ihmisten halusta ja kyvystä ajatella, tuottaa uutta tietoa ja osaamista sekä yhdistää osaamisaan. Ei-konkreettiset tekijät kuten motivaatio, osaaminen ja ilmapiiri liittyvät yhä

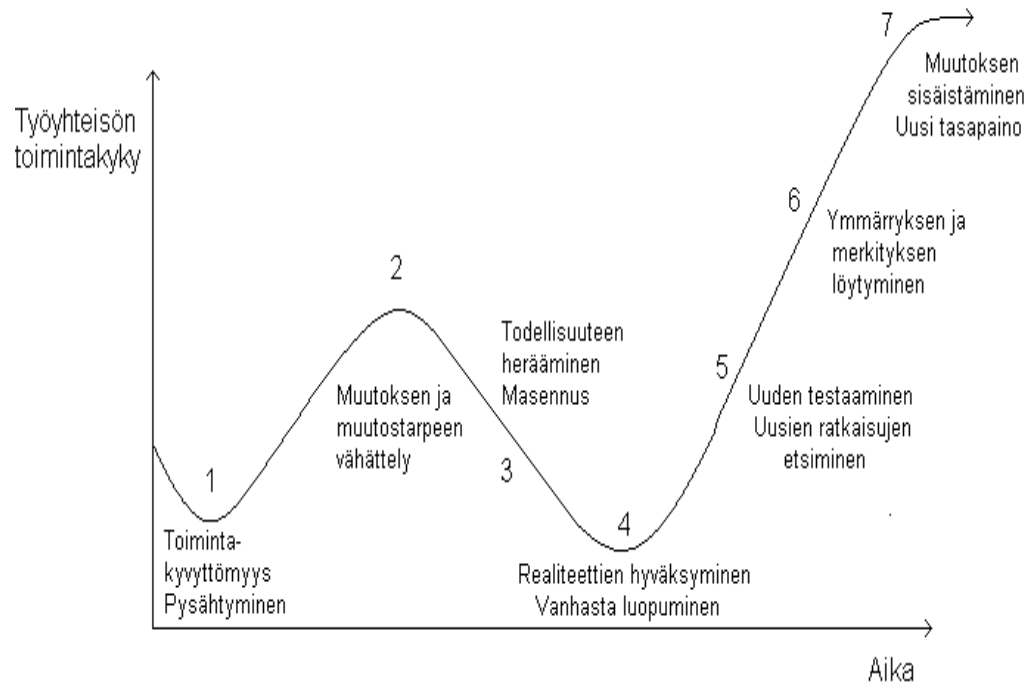
vahvemmin työhyvinvointiin. Yksilön fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin (terveys) sekä sosiaalisten kykyjen merkitystä ei pidä silti väheksyä, sillä ne vaikuttavat ratkaisevasti ihmisen kykyyn hyödyntää osaamistaan. Yksilön suorituskyky rakentuu kuviossa mainituista työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. (Kuvio 7) Kuviossa kannattaa kiinnittää huomio tasapainoon, sillä kaikki tekijät vaikuttavat kaikkiin. Tutkimukset ovat osoittaneet, että esimerkiksi hyvä fyysinen hyvinvointi vaikuttaa henkiseen hyvinvointiin, ja sitä kautta myös työssä jaksamiseen. (Ojala & Ahonen, 22)

3.9 Ihminen työyhteisön muutoksessa

Yksilön suorituskyky ja työyhteisön toimintakyky ovat työyhteisöjen muuttuessa koetuksella. Työyhteisöjen muutoksissa kriittisin ja tärkein lenkki on aina ihminen. Ihminen suhtautuu tuntemattomaan tulevaisuuteen kaksijakoisesti. Toisaalta tuntematon tulevaisuus voi herättää uteliaisuutta, halua muuttua ja kehittyä, halua kokeilla ”omia siipiä”, toisaalta se voi herättää halua pysyä nykyhetkessä sekä pyrkimystä tasapainoon, muuttumattomuuteen ja harmoniaan. Nämä kaksi puolta tasapainottelevat keskenään. Mikäli työyhteisön muutos toteutetaan siten, että yksilön vaa’assa uhkakuvat, pelot ja epävarmuus painavat enemmän kuin usko kunnialliseen selviytymiseen ja myönteisiin näkökulmiin, on luonnollista, että pintaan nousevat puolustusreaktiot: halu pysytellä vanhassa sekä muutoskielisyys. (Nakari & Valtee 1995, 117)

Muutostilanne voi olla ihmiselle uhka ainakin kolmella tasolla. Uhka voi kohdistua itsetunnolle (”mikä on arvoni ihmisenä?”), uhka itselliselle hallinnalle (”kuinka voin vaikuttaa itseäni koskeviin asioihin?”) ja uhka minä tunteen jatkuvuudelle (”miten voin säilyttää elämäni jatkuvuuden ja ennustettavuuden?”) Mikäli nämä asiat tulevat uhatuksi tai loukatuiksi, voi seurauksena olla mm. masennusta, välinpitämättömyyttä, yhteistyöstä kieltäytymistä sekä erilaisia muutoksen vastustamisen muotoja. Työyhteisöillä pitäisikin olla aina yhteistä aikaa suunnitella ja keskustella muutoksiin liittyvistä kysymyksistä, jotta pystyttäisiin lieventämään ja poistamaan pel-

koja ja itsetunnon loukkauksen tuntemuksia sekä ylläpitämään työyhteisön toimintakykyä. (Nakari & Valtee 1995, 117-118)



Kuvio 8. Muutoksen sulattamisen vaiheet (Nakari & Valtee 1995, 116)

Työyhteisöllinen muutos pitää aina sisällään jonkin asteisen henkisen sulatusprosessin. Kuviossa 8 kuvataan ihmisten ja ihmisryhmien reaktioita kohtalaisen mittavassa muutostilanteessa – esimerkiksi organisatorisen muutoksen tapahtuessa. Inhimillisenä ensireaktionä tilanteessa on usein toimintakyvyttömyys ja voimattomuuden tunne. Sen jälkeen asialta suljetaan silmät, ja muutos saatetaan kieltää kokonaan. Vähitellen muutoksen reaalisuuteen kuitenkin herätään, ja havainto voi johtaa masennukseen, näköalattomuuteen ja apatiaan. Tämä on kriittisin vaihe, joka saattaa johtaa motivaation totaaliseen loppumiseen tai työkyvyttömyyteen. Jos tästä vaiheesta kuitenkin selvitään, niin tosiasioita aletaan vähitellen sulattamaan ja hyväksymään. Uusia vaihtoehtoja kokeillaan, ja tilanteelle pyritään löytämään uusi merkitys ja ymmärrystä. Prosessi päättyy uuteen tasapainoon, muutoksen sisäistämiseen ja hyväksymiseen. Käytännössä tapahtumaketju ei kuitenkaan ole koskaan näin suoraviivainen. Syvimpiä notkoja pystytään laventamaan vuorovaikutuksen, keskustelun ja muutossuunnittelun keinoilla. (Nakara & Valtee 1995, 116-117)

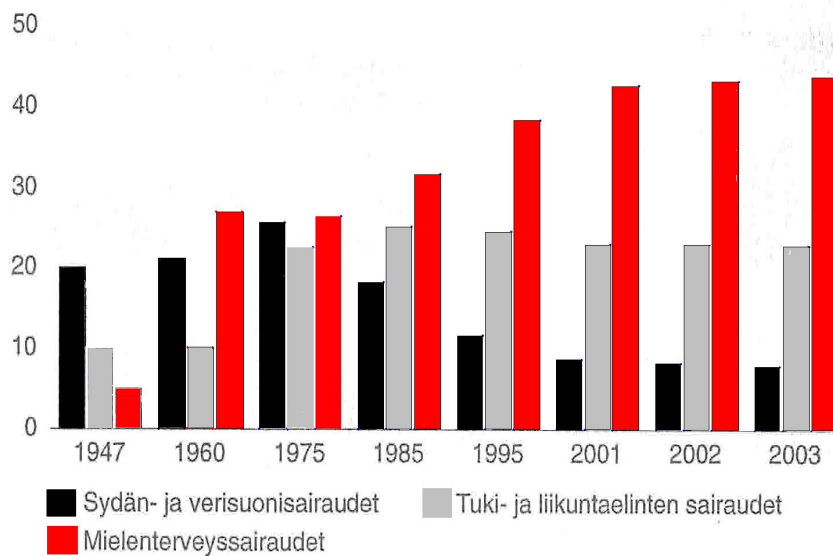
4 TYÖPAHOINVOINTI JA SEN KEHITTYMINEN

4.1 Työpahoinvoinnin määrittelyä

Työhyvinvoinnille ei löydy Suomen sanakirjoista vastakohtaa, joten sovitaan sitä kutsuttavan työpahoinvoinniksi. Työpahoinvointi on lisääntynyt Suomessa paljon viime vuosien aikana, ja sen laatu on myös muuttunut. Nykyään suurin osa sairauspoissaoloista ja työkyvyttömyyseläkkeistä johtuu henkisestä työpahoinvoinnista, kun samalla fyysisen työpahoinvoinnin määrissä ei ole tapahtunut paljonkaan muutoksia vuosittain (Kuvio 9). Luvussa keskitytäänkin juuri henkisen työpahoinvoinnin kehittymiseen, koska siitä on tullut suuri ja kasvava ongelma Suomen työelämälle. Työpahoinvoinnin kehittyminen on hyvin yksilöllistä, joten tekstissä ei pohdita yksittäisiä työpahoinvoinnin tekijöitä. Työpahoinvointia voi aiheuttaa minkä vaan työhyvinvoinnin tekijän heikentyminen tai muut yksilölliset ongelmat elämässä. (Hämeen Sanomat 2006)

4.2 Työpahoinvointivointi Suomessa

Suomi on noussut yhdeksi maailman johtavista maista kilpailukykyä ja koulutuksen tasoa vertailtaessa, mutta samalla kuitenkin masennuslääkkeiden käyttö on moninkertaistunut, ja lisääntyy Kelan tilastojen mukaan noin kymmenen prosentin vuosivauhtia. Alkoholin kulutus ja huumeiden käyttö ovat myös lisääntyneet hälyttävästi. Tästä voidaan päätellä, että suomalainen työelämä ei ole onnistunut kovinkaan hyvin tehtävässään tuottaa hyvinvointia ihmisille. Vuonna 2004 yli puolet suomalaisista työssä käyvistä ihmisistä poti jonkinasteista työuupumusta. Noin 20 prosenttia koki työssään masennukseen viittaavaa voimakasta väsymystä ja 165 000 työntekijällä todettiin vakavan työuupumuksen oireyhtymä. Suurin osa työpaikan lääkäriissä käynneistä ja sairauspoissaoloista johtui juuri stressin aiheuttamista oireista. Aktiivisiin ehkäisytoimiin olisikin ryhdyttävä ajoissa jokaisessa organisaatiossa, jossa tilanne on kehittynyt em. suuntaan. Jos tuottavuuden kehittämisen rinnalla ei keskitytä tarpeeksi työhyvinvoinnin kehittämiseen, tulee uupuneiden määrä vääjäämättä kasvamaan tulevaisuudessa. (Rauramo 2004, 12-14; Aro 2001, 14)



Kuvio 9 Työkyvyttömyyseläkkeen saajat, %-osuus kaikista työkyvyttömyyseläkkeen saajista (Hämeen sanomat 2006)

Mielenterveysongelmat ovat nousseet työkyvyttömyyseläkkeen perusteena lähes 43 prosenttiin vuoteen 2003 mennessä. Vuonna 1975 luku oli noin 22 % ja vuonna 1947 se oli 5 %. Tutkimuksen reliabiliteettiin vaikuttaa negatiivisesti nykyinen mielen-terveysongelmien selkeämpi tunnistaminen. Luvut eivät siis ole täysin verrannollisia. Huolestuttavaa kuviossa on kuitenkin mielen-terveysongelmien suhteellinen lisääntyminen vuosittain. Työelämä on muuttunut henkisesti kuormittavaksi. (Hämeen sanomat 2006)

Henkisen työpahoinvoinnin lisääntymiseen ei ole yhtä ainoaa syytä. Työelämässä on kuitenkin tapahtunut jotain, joka on saanut aikaan mielen-terveysongelmien lisääntymisen. Yhtenä syynä on pidetty tieto- ja informaatioyhteiskunnan kehittymisen mukana syntynyttä työelämän vaatimustason nousua. Työn tekemisen ehtojen kiristyminen saakin kysymään, millä hinnalla ja kuinka suurin inhimillisin kustannuksin suomalaista tietoyhteiskuntaa ollaan rakentamassa? ”Uuden” talouden menestystarinat edustavat vain jäävuoren huippua koko tietotyön todellisuudesta. (Blom, Melin, Pyöriä 2001, 19)

4.3 Jatkuva kiire ja tehokkuusajattelu

”Yritysten talouden menestys käy kaiken edellä - ajaa kaiken yli. Jatkuvan tuloksenteon, kiireen ja paineen seurauksia ei ole juurikaan mietitty - ei ole edes ehditty miettimään”

(Virpi Hämeen-Anttila 2006)

Työn tuottavuuden kasvu on kasvuhakuisen yhteiskunnan ja kilpailutalouden pysyvä piirre. Tuottavuuskasvu syntyy luonnollisesti monien tekijöiden tuloksena, mutta työntekijät kokevat sen ruohonjuuritasolla kiireen lisääntymisenä. (Julkunen, 2003, 135) Henkisen työpahoinvoinnin yksi yleisimmistä aiheuttajista onkin jatkuva kiire. Pitkäaikainen kiire voikin aiheuttaa stressiä, ja jatkuva kiire kuluttaa ihmisen voimavaroja. Lyhytaikainen kiireestä johtuva stressi sen sijaan ei ole työhyvinvoinnin kannalta aina edes negatiivinen asia. Pysyvä kiireen aiheuttama stressi johtuu kykenemättömyydestä palautua työpäivästä. Siten voimavarat ehtyvät ja stressitila muuttuu voimavaroja kuluttavaksi.

Kiireen sietokyvyssä on todettu kuitenkin suuria yksilöllisiä eroja. Toinen ihminen saattaa ahdistua pienestäkin kiireestä, kun toinen tarvitsee paljon suuremman työmäärän kiireen tunteen laukaisemiseen. Kiire on rasittava tunne siitä, että on toimittava liian nopeasti. Jatkuva kiire voikin aiheuttaa ruumiillista ja henkistä pahoinvointia, jos kiire ja siitä johtuva stressi saa aikaan unen- tai ravinnonpuutetta. Seurauksena voi olla jopa välittömiä ruumiillisia vahinkoja aivoihin. Kiireen vahingollisuus perustuu suurilta osin ihmisen elimistön suhtautumiseen. Elimistö saattaa suhtautua kiireentunteeseen kuten henkeä uhkaaviin tilanteisiin. (Heiske 1997, 21; Wikipedia 2006)

Kohtuullinen kiireentunne voi kuitenkin olla työelämän kannalta myös positiivinen asia. Kiireestä onkin tullut suojakilpi ihmisille. Jos jollakulla ei ole kiirettä, häntä saatetaan epäillä laiskaksi. Jos kiire ei ole jatkuvaa, kiireinen työntekijä on usein myös paljon aikaansaava. Kiirettä pitäisi siis olla vaihtelevasti, silloin työntekijä ei kuormittuisi ja uupuisi, olisi tehokas, ja työnteossa pysyisi hyvä rytmi. Välillisen kiireen laukeaminen voi myös lisätä työhyvinvointia. Jos ihmisellä on kohtuullinen

kiireentunne valloillaan, hän voi tuntea itsensä tärkeäksi työyhteisössä. Kiireettömyys aiheuttaa siis myös stressiä. (Verkkouutiset 2006)

Viime vuosikymmenen aikana suomalaisilla työpaikoilla on alettu puhumaan yhä enemmän tehokkuudesta. Kaikki tulisi tehdä yhä tehokkaammin ja halvemmalla. Jatkuva kiire onkin länsimaisen yhteiskunnan tuotos. Ihmisiä ei aina enää ajatella välttämättä yrityksen voimavarana, vaan enemmänkin kuluna. Jatkuvat pyrkimykset maksimaaliseen tehokkuuteen aiheuttavatkin jatkuvaa kiirettä ja stressiä, kuluttavat ihmisten voimavaroja, ja johtavat työpahoinvointiin. Nopeasta voitontavoittelusta tulisikin päästä eroon, koska ihmiset jaksavat tehdä töitä, kun vain pääsevät välillä lepäämään ja palautumaan.

(Virpi Hämeen-Anttila 2006)

4.4 Burnout – työkyvyn loppu

”Organisaatio on kuin koneisto ja ihmiset ovat koneen osia, joita voidaan vaihtaa ja siirrellä. Osat on kannattavaa kuluttaa loppuun jättämättä ne ilman huoltoa tai korjaamatta niitä. Koneen osan yllättävä rikkoutuminen harmittaa, mutta ei koskaan herätä empatiaa”

(Merikallio 2001, 32,33)

Henkisen työpahoinvoinnin pahin ja voimakkain ilmentymä on burnout eli loppuun palaminen. Burnoutin oireita ovat mm. voimakas psyykinen väsymys, kyynisyys ja tuotteliaisuuden väheneminen. Burnoutin pahimpana ”oireena” voidaan kuitenkin pitää väliaikaista tai pysyvää työkyvyttömyyttä. (Aro 2001, 21)

Burnoutista on kehittynyt työelämässä ns. muotisana, ja usein kuvitellaankin burnoutin johtuvan yksilöllisistä tekijöistä ja luonteenpiirteistä. Burnouttia voidaan kuitenkin pitää erilaisten kielteisten stressitilanteiden pitkittyneenä ja epäonnistuneena käsittelynä, jossa pitkäaikainen vaatimusten ja voimavarojen epätasapaino aiheuttaa lopulta yksilön uupumisen.(Katainen – Lipponen – Litovaara 2003, 47)

Burnout syntyy siis pitkäaikaisesta epäsuhtatilanteesta työn ja ihmisen välillä. Työssä on laadullista tai määrällistä ylikuormitusta, eli työ on liian vaikeaa tai sitä on aivan liian paljon. Ylikuormitus ei pelkästään kuitenkaan johda burnoutiin vaan yllirasitukseen. Burnoutin kehittyminen edellyttää myös, että tilanne on yksilön kannalta turhauttava. (Aro 2001, 21,51)

Burnout voi syntyä myös ylisitoutumisesta työhön. Ylisitoutuneen työntekijän usko omaan työhönsä horjuu, ja hän yrittää peittää sen tekemällä enemmän ja enemmän töitä ja yrittämällä kokoajan enemmän. Tällöin suuri osa työnteosta voi olla tosiasiallisen työtavoitteen kannalta täysin turhaa puuhailua, niin sanottua pseudoaktiiviteettiä. Pseudoaktiiviteetti -ilmiö perustuu ihmisen inhimilliseen taipumukseen käsitellä ongelmia määrällisinä ongelmina, vaikka ongelmat saattavatkin olla laadullisia. (Aro 2001, 25)

Työuupumuksen kehittymisen syyt ovat siis paljon useammin laadullisia kuin määrällisiä ongelmia. Laadullisia ongelmia ovat esimerkiksi työtavoitteiden epäselvyys tai monimutkaisuus, riittämätön ammattitaito tai liian tiheästi toteutetut organisaatiomuutokset. Burnoutissa on pohjimmiltaan kysymys työmotivaation ja työilon täydellisestä katoamisesta. (Aro 2001, 19)

Perinteinen stressinhallinta työpaikoilla lähtee usein siitä, että työhön liittyvää stressiä ei voida ehkäistä, mutta henkilöstöä voidaan kouluttaa tulemaan toimeen sen kanssa. Stressiongelmiin puututaan vasta, kun ne jo aiheuttavat haittaa organisaation toiminnalle ja henkilöstön hyvinvoinnille. Burnoutin syntymissyitä on kuitenkin tutkittu paljon, ja tuloksien avulla on mahdollista vähentää organisaatioiden burnout-riskiä. Burnout-riskiä pystytäänkin pienentämään ennaltaehkäisevillä toimenpiteillä, esimerkiksi työkyvyn aktiivisella ylläpidolla.. (Aro 2001, 75)

5 IKÄÄNTYVIEN TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ CASE: RAUTARUUKKI

Tässä luvussa esitellään kohdeyritys Rautaruukin Hämeenlinnan tehdas, sekä yritykselle toteuttamani tutkimus. Tutkimuksen haastattelut toteutettiin heinäkuun ja lokakuun välisenä aikana 2006.

5.1 Rautaruukki Oyj

Rautaruukki Oyj perustettiin vuonna 1960. Vuodesta 2004 Rautaruukki on käyttänyt markkinointinimeä Ruukki. Yhtiö toimittaa metalliin perustuvia komponentteja, järjestelmiä ja kokonaistoimituksia rakentamiseen ja konepajateollisuudelle. Yhtiöllä on metallituotteissa laaja tuote- ja palveluvalikoima. Ruukki -konserni koostuu kolmesta asiakasvastuullisesta divisioonasta, jotka ovat Ruukki Construction, Ruukki Engineering ja Ruukki Metals. Neljäs divisioona, Ruukki Production, vastaa kustannustehokkaasta tuotannosta. Ruukki toimii tällä hetkellä 23 maassa ja henkilöstöä on 13 303. Liikevaihto vuonna 2006 oli 3,7 miljardia euroa. Yhtiön osake on noteerattu Helsingin Pörssissä. (Ruukki.com 2007)

Ruukki on merkittävä työnantaja Suomessa, se työllistää 7157 henkilöä. Ruukki onkin panostanut paljon imagoonsa hyvänä työnantajana. Yhtiö on tunnetusti pitänyt hyvää huolta henkilöstöstään. Ruukki pyrkiikin kehittämään liiketoimintaansa ja henkilöstöään käsi kädessä. Esimerkiksi vuonna 2006 henkilöstön kehittämistä ja johtamista täsmennettiin liiketoiminnallisten tavoitteiden, sekä koko yhtiön kattaneen henkilöstötutkimuksen tulosten pohjalta. Henkilöstötutkimuksen mukaan ruukkilaiset kokevat vahvaa me-henkeä ja luottamusta sisäiseen yhteistyöhön. Konsernin henkilöstötyytyväisyys indeksi oli 60,4, mikä on kansainvälistä keskitasoa. (Rautaruukki, vuosikertomus 2006)

Ruukin henkilöstöstrategian painotuksia ovat viime vuosina olleet mm. *osaamisen kehittäminen, rekrytointi, työturvallisuus ja kannustava palkitseminen*. Osaamisen kehittämisen tavoitteena on varmistaa, että Ruukissa on strategisten tavoitteiden edellyttämää osaamista nyt ja tulevaisuudessa. Ruukki on huomionnut henkilöstö-

resurssiensa hallinnassa myös lähivuosina tapahtuvat eläkkeellesiirtymiset, joten osaamisen kehittäminen ja rekrytointi on ollut, ja tulee olemaan ennakoivaa toimintaa. Yhtiö tekee paljon yhteistyötä myös yliopistojen, korkeakoulujen ja ammatillisten oppilaitosten kanssa, jotta eläkkeelle siirtyvät työntekijät saisivat mahdollisimman ammattitaitoiset korvaajat. Henkilöstön sitouttamista ja yrityksen tavoitteiden konkretisointia on pyritty lisäämään yhteisen kehityskeskustelumallin avulla. Kehityskeskusteluissa jokaiselle ruukkilaiselle määritellään yhteisten tavoitteiden lisäksi henkilökohtaiset tavoitteet, joiden pohjalta myös osa tulospalkkioista määräytyy. Työturvallisuudelle on myös asetettu tavoitteet. Tavoitteet on asetettu tapaturmien ja vaaratilanneilmoitusten määrille sekä tapaturmien vaikeusasteeseen perusteella. Ruukin periaatteiden mukaan työturvallisuus lähtee jokapäiväisestä työympäristössä esiintyvien riskien tunnistamisesta, hallinnasta ja poistamisesta sekä toimenpiteistä turvallisuuden jatkuvaksi parantamiseksi. Useissa Ruukin yksiköissä turvallisuus on osana palkkiojärjestelmää. (Rautaruukki vuosikertomus 2005; Rautaruukki vuosikertomus 2006)

5.2 Ruukki Hämeenlinnan yksikkö

Ruukin Hämeenlinnan tehtaat on Rautaruukki konsernin toiseksi isoin tuotantoyksikkö Raahen tehtaiden jälkeen. Hämeenlinnassa valmistetaan kylmävalssattuja, kuumasinkittyjä ja maalipinnoitettuja teräsohutlevyjä sekä putkituotteita. Henkilöstön määrä (17.4.2007) on 1080 (189 naista ja 891 miestä). Toimihenkilöitä Hämeenlinnassa työskentelee 429 (149 naista ja 280 miestä), ja muita työntekijöitä 651 (40 naista ja 611 miestä). Henkilöstön keski-ikä on n. 42 vuotta.

Ruukilla on hyvä maine työntajana, ja Hämeenlinnan yksikkö ei tee asiassa poikkeusta. Hämeenlinnassa on pitkät perinteet henkilöstöhallinnon kehittämisessä, ja henkilöstön hyvinvoinnin tukemisessa. Ruukilla on oma terveysasema, joka sijaitsee tehdasalueella. Terveysasemalla työskentelevät vakituisesti lääkäri, kaksi terveydenhoitajaa sekä fysioterapeutti. Terveysaseman toiminta on ulkoistettu 1.4.2007 alkaen, ja siitä vastaa Mehiläinen Oyj

Ruukki tukee myös henkilökunnan vapaa-ajan toimintaa monin eri tavoin. Henkilöstöllä on useita erilaisia vapaa-ajan harrastustoimintaan liittyviä kerhoja. Tällaisia kerhoja ovat mm.:

- | | |
|-------------------|-----------------|
| - Askartelukerho | -Eläkeläiskerho |
| - Eräruukki | -Kuvakerho |
| - MK Moto RRuukki | -Musiikkikerho |
| - Näytelmäkerho | -Radiokerho |
| - Tanssikerho | -Veneruukki |

Ruukki kannustaa henkilökuntaansa myös erilaisiin liikuntaharrastuksiin, ja näin pitämään yllä terveyttään. Ruukki rahoittaa henkilöstölle tarkoitettuja liikuntakerhoja, joita löytyy mm. seuraavien lajien puitteissa: bodaus, golf, hiihto, hölkkä, jalkapallo, jumppa, jääkiekko, kaukalopallo, keilailu, lentopallo, pesäpallo, petankki, ratsastus, rullaluistelu, salibandy, skimbaus, squash, sulkapallo, suunnistus ja tennis. Liikunnan tukemiseen liittyvät myös henkilöstön lapsille järjestetyt nappulakisat, henkilöstölle järjestetyt kevät- ja syysvaellukset sekä edullinen uimahallin käyttöoikeus. Muuta toimintaa ovat mm. henkilöstön lasten kesäleirit, pikkujoulut sekä muut henkilöstötilaisuudet. Kaikkea vapaa-ajantoimintaa koordinoi ja osaltaan myös valvoo paikallinen vapaa-ajantoimikunta.

Hämeenlinnan yksikön henkilöstöjohtamisessa ei ole varsinaisesti omia painotuksia. Henkilöstöstrategia pohjautuu konsernin yhteisiin tavoitteisiin, ja koko konsernissa noudatetaan yhtä yhteistä linjaa. Edellisestä luvusta löytyy tietoa Ruukin lähivuosien henkilöstöstrategioista.(Risto Pääkkönen 2007)

5.3 Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen, puolistrukturoitu haastattelumenetelmä eli teemahaastattelu. Teemahaastattelu oli kaikista haastattelumuodoista luonnollisin valinta, koska haastattelut olisi ollut vaikea toteuttaa täysin avoimesti tai täysin strukturoidusti. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valittiin, jotta päästäisiin mahdollisimman lähelle Ruukin ikääntyvien työntekijöiden ajatuksia ja kokemuksia työyhteisön ongelmakohdista ja työelämän muutoksista. Ruukilla oli lähiaikoina toteutettu erilaisia henkilöstötutkimuksia kvantitatiivisin keinoin, kyselylomakkeiden avulla, joten henkilöstö ei olisi välttämättä ollut kovinkaan motivoitunut kyselylomakkeiden täyttämiseen. Ruukin opinnäytetyöohjaajani ja henkilöstön kehittämisasiantuntija Risto Pääkkösen sekä henkilöstöpäällikkö Pertti Lehdon kanssa käydyn keskustelun jälkeen päädyttiin kvalitatiivisen haastattelututkimuksen kannalle.

Haastatteluteemoina olivat henkinen työkyky, työmotivaatio, fyysinen työkyky, työympäristö, työilmapiiri, sekä eläkkeelle siirtyminen. Teemat olivat sisällöltään todella laajoja, joten joitakin teemoihin liittyviä kysymyksiä laadittiin valmiiksi, jotta pystyttäisiin vertailemaan vastauksia helpommin. Laadullisen tutkimuksen luonteen mukaisesti kysymyksen asettelu pidettiin kuitenkin mahdollisimman avoimena. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2002, 152) Ennen haastattelun alkua haastateltava täytti myös laatimani lyhyen esikyselylomakkeen, jonka avulla pystyttiin keskittämään kysymykset paremmin haastateltavan kannalta tärkeimpiin teemoihin. Haastattelutilanne oli vapaa, ja siinä käytettiin kyselyn lisäksi yhteisiä keskusteluja, kannanottoja ja tarkentavia selityksiä. Tiedonkeruussa ihmiset olivat siis pääosassa mittausten sijaan. Tarkoituksena oli aineiston monipuolinen tarkastelu, ei niinkään teorian testaaminen. Kaikki kerätty aineisto käsiteltiin ja analysoitiin ainutkertaisina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 152 - 155; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 152.)

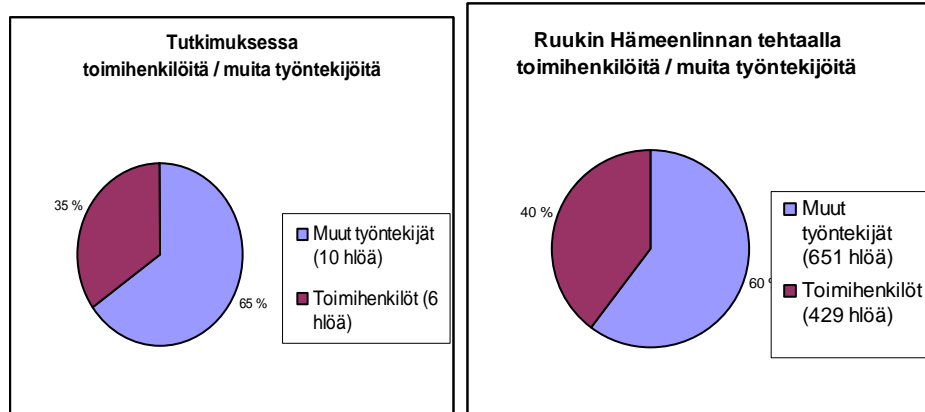
Teemahaastattelu oli aineistonkeruumenetelmänä hyvin haastava, mutta samalla mielenkiintoinen, yllätyksellinen ja toimiva. Teemahaastattelu koettiin hyväksi menetelmäksi tutkimukselle, koska aihe oli hyvin arkaluontoinen ja koska se mahdol-

listi kysymysten tarkentamisen ja selventämisen haastattelujen aikana. Menetelmä otti myös huomioon mielipiteen muuttumisen haastattelun aikana. Haastattelua pidetäänkin kyselyyn verrattuna joustavampana, täsmennyksiä sallivana, helpommin ihmiset tavoittavana ja paremmin motivoivana menetelmänä. Teemahaastattelu toi mielestäni haastateltavien äänet hyvin kuuluviin, ja siinä pystyttiin ottamaan paremmin huomioon haastateltavien tulkinnat eri asioista ja niiden merkityksistä. Haastateltavat kokivat työssään myös hyvin erilaisia ongelmakohtia, ja kysymysten laatiminen olisi ollut vaikeaa kvantitatiivista tai täysin strukturoitua menetelmää käyttäen. Haastattelumenetelmän ongelmaksi koettiin tutkimuksen reliabiliteetti, koska kysymysten asettelu täysin johdattelematta koettiin vaikeaksi, uskon, että tällä oli hieman vaikutusta vastauksiin ja tuloksiin. (Salmela 1997, 199)

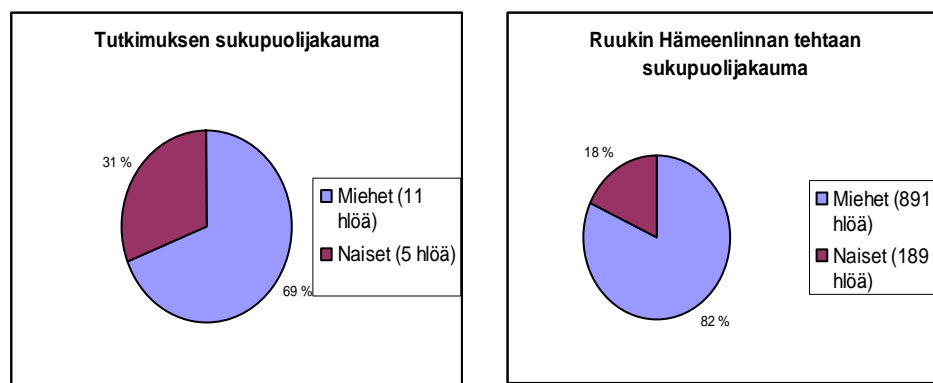
5.4 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Ruukin Hämeenlinnan tehtaan ikääntyvät tai pitkään työelämässä olleet työntekijät. Ikääntyviksi työntekijöiksi luetaan virallisesti yli 45-vuotiaat työntekijät. (Ilmarinen, 2006). Haastateltaviksi valittiin työntekijöitä, jotka olivat iältään 49 - 61-vuotiaita. Sopivien haastateltavien löytämiseen käytettiin paljon aikaa, koska koettiin tärkeäksi löytää tutkimusaineistoksi haastateltavia monipuolisesti eri ammattiryhmistä. Ruukin kehittämisasiantuntija Risto Pääkkönen auttoi minua paljon sopivien haastateltavien löytämisessä. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta pyrittiin haastattelemaan oikeassa suhteessa myös miehiä ja naisia, sekä toimihenkilöitä ja tehdastyöntekijöitä Ruukin henkilöstörakenteen mukaan.

Lopulta toteutin 16 teemahaastattelua tutkimusaineistoksi Ruukin Hämeenlinnan tehtaalla. Haastateltavista 11 oli miehiä ja 5 naisia. 10 haastateltavaa toimi tehdastyöntekijänä ja 6 toimihenkilönä erilaisissa tehtävissä. Työtehtäviä oli laidasta laitaan ja työnkuormitus oli hyvin erilaista eri haastatelluilla.. Haastattelut kestivät aikamääräisesti 20 minuutista tuntiin.



KUVIO 10. Tutkimuksen kohderyhmän ja todellisen henkilöstöjakauman vertailua



KUVIO 11. Tutkimuksen kohderyhmän ja todellisen henkilöstön sukupuolijakauman vertailua. (Ruukki.com 2007)

5.5 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ikääntyvien ruukkilaisten ajatuksia ja kokemuksia työhyvinvoinnin tilasta niin henkilökohtaiselta kuin työyhteisölliseltäkin kannalta. Teemahaastatteluilla ei pyritty suuren kuvan luomiseen Ruukin yleisestä hyvinvoinnin tilasta vaan enemmänkin ymmärtämään tietyssä iässä olevien ihmisten tilannetta, ja asettumaan heidän saappaisiinsa. Tavoitteena oli selvittää miten työelämän muutokset ovat vaikuttaneet heihin, ja miten heidän henkinen, fyysinen ja sosiaalinen hyvinvointinsa on muuttunut, ja millä tavoin asioita voisi tehdä paremmin. Tavoitteena oli myös selvittää mitkä ja miten eri tekijät vaikuttavat heidän jaksamiseensa ja työmotivaatioonsa, ja miten henkistä ja fyysistä työnkuormitusta pystyttäisiin vähentämään. Kokonaistavoitteena tutkimuksessani oli löytää mahdollisimman paljon hyviä ja huonoja puolia Ruukin työhyvinvoinnin tilasta, ja löytää ratkaisuja ongelmiin haastateltavien kokemusten ja ideoiden avulla, sekä omien analyysieni perusteella.

5.6 Aineiston analyysi

Haastatteluaineistoa analysoitiin muistiinpanojen, nauhoittamien nauhojen ja haastatteluissa aistimien asioiden kautta. Kaikki haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi, ja leikattiin ja liimattiin kaikki vastaukset lähes sana sanalta isolle pahviselle taululle. Taulua tutkittiin työmääräisesti erittäin suuri osa analyysihin käyttämästä kokonaisajankäytöstä. Taulusta hahmottui pikkuhiljaa kuva Ruukin hyvinvoinnin kokonaisuudesta. Suuri osa analyyseistä tehtiin kuitenkin heti haastattelutilanteissa. Haastatteluissa pyrittiin olemaan läsnä kokoajan, analysoimaan tilannetta, ja esittämään kysymyksiä sen mukaan. Lähdekirjallisuus, ja syvä perehtyminen aiheeseen auttoi myös ymmärtämään ja tulkitsemaan haastateltujen tilanteita ja ajatuksia

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä osiossa esitellään tutkimuksen tulokset, jotka on koottu käyttämällä puoli-strukturoitua haastattelumenetelmää eli teemahaastattelua. Tutkimustuloksissa kuvataan ikääntyneiden ”ruukkilaisten” ajatuksia heidän henkisestä ja fyysisestä työhyvinvoinnin tilastaan, työmotivaatiostaan, ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tuloksista selviää myös heidän ajatuksiaan ja kokemuksiaan työympäristöstä ja työilmapiiristä Ruukin Hämeenlinnan tehtaalla. Haastateltavat pohtivat myös eläkkeelle siirtymistä, ja yleisiä hyviä ja huonoja puolia Ruukin toiminnassa, sekä antoivat paljon hyviä ideoita henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseen.

Esittelen seuraavassa tutkimustulokset teemahaastatteluissa käyttämieni teemojen mukaan. Käytän tulosten esittelyssä paljon suoria lainauksia tuodakseni selkeämmin esiin ikääntyneiden työntekijöiden näkemyksiä aiheesta. Suorat lainaukset on kursivoitu.

6.1 Henkinen työkyky ja työmotivaatio

Tässä luvussa esittelen haastateltavien yleisiä ajatuksia heidän henkisen työhyvinvoinnin ja työmotivaation tilastaan, sekä siihen vaikuttavista tekijöistä. Haastateltavat kokivat tärkeiksi tekijöiksi henkisen työhyvinvoinnin kannalta esimerkiksi työmäärän, kiireen, työn vaatimustason, vaikutusmahdollisuudet ja työn arvostuksen. Esittelen tulokset ensin yleisesti ja sitten eri tekijöiden ja muuttujien kautta.

Yleistä

Arvioin vastaajien yleistä työhyvinvoinnin tilaa teemahaastattelun tukena käyttämieni esikyselylomakkeiden avulla, sekä omien arviointieni ja pohdintojeni perusteella, jotka haastateltava toi esille eri muuttujien avulla. Tutkimuksesta selvisi, että Ruukin Hämeenlinnan tehtaan työntekijät voivat henkisesti hyvin. 12 vastaajan henkisen työhyvinvoinnin tila oli hyvä tai erittäin hyvä, 3:lla vastaajista henkisen työhyvinvoinnin tila oli tyydyttävällä tasolla, ja vain yhdellä vastaajalla se oli huono.

Osaaminen ja työn vaatimustaso

”Ikä ei vaikuta jaksamiseen, vaan ammattitaito.”

”Enää ei hätkähdetä ihan pienestä.”

Suurin osa vastaajista ei kokenut iän vaikuttaneen osaamisen tasoon negatiivisesti. Yleisenä mielipiteenä oli, että kokemus ja ammattitaidon karttuminen ovat tuoneet työhön tasapainoisuutta, joka heijastuu myös parempana henkisenä työhyvinvointina. Työvuosien seurauksena hiljaisen tiedon määrä on lisääntynyt, ja työstä on tullut enemmän rutiinia. Osaaminen ja työnkuva osoittautuivat tärkeiksi tekijöiksi henkisen työhyvinvoinnin ylläpitäjinä.

”Työ on haastavaa ja monipuolista, ja pitää vireänä, koska työkään oppia uutta.”

”Työni on vähän liian yksitoikkoista, saisi olla haasteellisempaa.”

Haastateltavat arvioivat työnsä vaatimustasoa ja monipuolisuutta, ja sen vaikutusta jaksamiseen. Työn haasteellisuus ja monipuolisuus koettiin tärkeäksi jaksamisen kannalta. Haastateltavilla, jotka kokivat työnsä liian yksipuoliseksi, oli keskimäärin heikompi työmotivaatio, kuin monipuolista työtä tekevillä vastaajilla. Työn monipuolisuuden kokemisessa ei ollut juurikaan eroa toimihenkilöiden ja tehdastyöntekijöiden välillä. Työn yksipuolisuudella ei koettu kuitenkaan olevan ratkaisevaa merkitystä työssä jaksamisen kannalta, koska työstä oli tullut rutiinia.

”Jaksaa vielä opetella uudet hommat.”

Suurin osa haastatelluista oli tyytyväisiä tai melko tyytyväisiä työnsä vaatimustasoon. Vain yksi vastaaja koki itsensä epäpäteväksi työssään. Useimmat haastatelluista kokivat kuitenkin, että kehittymisen tarve on jatkuvaa työssä. Koulutuksen tarve liittyi työnkuvan muuttumiseen ja kehittymiseen. 2 haastateltavaa koki tietotekniikan lisääntymisen työssä aiheuttaneen koulutuksen tarvetta. Työn vaatimustason nousulla ei koettu olevan negatiivista vaikutusta henkiseen työkykyyn. Vaati-

mustason nousu on aiheuttanut vaan joitakin satunnaisia yksittäisiin työnkuviin liittyviä ongelmia.

Työmäärä

”Kiire on haastavaa, mutta ei jatkuvaa”

Yksikään haastatelluista ei kokenut työmääräänsä liian suureksi, tai jatkuvan kiireen aiheuttaneen stressiä. Yleisenä mielipiteenä oli, että kiire on kausiluonteista, mutta ei jatkuvaa. Lähes kaikki vastaajat olivat kokeneet ajoittain kiireentunnetta. Muutama haastateltava koki työmäärän kasvaneen työntekijöiden määrän vähentymisen johdosta, mutta voimavarat riittävät kuitenkin.

”Jaksais tehdä enemmänkin”

Suurin osa haastatelluista piti työmääräänsä vaihtelevasti sopivana. Monet vastaajista kuitenkin lisäsivät, että ”tykkäisin tehdä enemmänkin hommia”. Työmäärän vähentymisen syyksi koettiin työn organisoinnin parantuminen. Työmäärän vähyys on vaikuttanut kahden vastaajan työmotivaatioon heikentävästi. Yksikään vastaaja ei kuitenkaan kokenut työmäärän vähyden tai paljouden aiheuttaneen suurta stressiä tai henkistä työpahoinvointia.

Vaikutusmahdollisuudet

”Enää ei tarvitse nostella raskaimpia juttuja, nuoremmat nostelee”

Suuri osa haastatelluista ei kokenut vielä ikääntymisen aiheuttaneen tarpeita työn muutoksiin. 3 Haastattelemaani tehdastyöntekijää oli kuitenkin fyysisen kunnon heikentymisen takia pystynyt vaikuttamaan työnkuvaansa, ja oli saanut helpompia töitä tai helpotusta töihinsä. Yhtä haastateltua lukuun ottamatta kaikki 9 henkilöä, joiden kanssa keskustelimme työn muutoksiin vaikuttamisesta, kertoivat työn muu-

tosten olevan mahdollisia, jos tarve vaatii. Vaikutusmahdollisuudet työn muutokseen koettiin tärkeäksi tekijäksi ikääntyvien työntekijöisen työmotivaation kannalta.

Työn arvostus

”Kiitosta tulee”

”Ahkeruudesta saa arvostusta”

Keskustelin kaikkien haastateltavien kanssa työn arvostuksesta. 12 haastateltavaa koki, että heidän työtään arvostetaan työympäristössä. 2 vastaajaa koki, että heidän töitään ei arvosteta, ja 2 vastaajaa arvosti itse omaa työtään, vaikka muut eivät sitä arvostaneet. Arvostuksen tunne oli hyvin erilainen eri haastateltavilla. Useimmat vastaajista sanoivat, että heidän työnsä on tärkeä, ja heidän työtään varmaankin arvostetaan, mutta ei sitä kukaan tule heille sanomaan. Muutama vastaaja koki taas saavansa arvostusta esimiehiltä, ei muilta. Yksittäisiä arvostuksen kokemiseen liittyviä syitä olivat ahkeruus, hyvä palkka ja osaaminen. Niistä saa arvostusta.

”Ikääntyneitä työntekijöitä ei arvosteta tarpeeksi”

Kaksi vastaajaa koki, että ikääntymisen johdosta heidän työpanostaan ei enää arvosteta. Heidän töistään ei enää välitetä, ja he ovat jääneet oman onnensa nojaan. Myös palkkaus ja asema ovat heikentyneet ikääntymisen johdosta. He tunsivat, että heistä halutaan päästä eroon. Yhteydenotot ovat myös toisen mielestä vähentyneet viime vuosina paljon. Kaksi haastateltavaa, jotka saivat työstään arvostusta, kokivat palkan huonouden vähentävän työn arvostusentunnetta. Molemmat kokivat, että kunnossapitotöitä ei arvosteta palkallisesti, koska heidän työssään ei tuoteta mitään.

Esimiestoiminta ja palaute

”Esimiestoiminta on kehittynyt”

Esimiestoiminnasta ja palautteesta keskusteltaessa haastateltavilta tuli paljon samanlaisia vastauksia. Esimiestoimintaan oltiin keskimäärin tyytyväisiä, mutta palautetta ei enemmistön mielestä saada tarpeeksi. 12 haastateltavaa oli tyytyväisiä esimiestoimintaan, ja he pystyivät keskustelemaan esimiestensä kanssa rakentavasti eri asioista. 5 haastateltavaa koki, että esimiestoiminta on kehittynyt aikaisemmasta, ja on nyt hyvää. 4 haastateltavaa koki esimiestoiminnan liian passiiviseksi. He kokivat, että esimies ei puutu paljoa tekemisiin, ja toimitaan omiin nimiin. 2 vastaajaa kertoi tämän kuitenkin toimivan kohtuullisesti.

Haastateltavat kertoivat myös miten esimiestoimintaa voitaisiin kehittää. Vastauksista ilmeni että, esimiehen pitäisi olla enemmän kiinnostunut alaisistaan, ja antaa enemmän palautetta. Esimiehen kanssa pitäisi olla enemmän keskustelua työpäivän asioista, ja tiedottaminen pitäisi olla aktiivisempaa ja selkeämpää. Esimiehen pitäisi myös pystyä auttamaan työssä, ja järjestelemään töitä paremmin.

”En saa palautetta juuri lainkaan, se kuuluu organisaatiokulttuuriin!”

Haastateltavista 9 koki saavansa rakentavaa palautetta liian vähän tai ei ollenkaan. 7 haastateltavaa oli tyytyväisiä saamansa palautteen määrään, vaikka se olikin usein vähäistä. Useat vastaajat kertoivat palautteen määrän vähyyden syyksi Ruukin organisaatiokulttuurin, jossa arvostetaan työrauhaa, eikä puututa liikaa toisten tekemisiin. Em. palautekulttuuri vallitsee enimmäkseen konttorilla ja toimihenkilöiden parissa. Tehdastyöntekijöiden tyytyväisyys palautteen saamiseen oli työpistekoh- taista, johtuen suureksi osaksi tyytyväisyydestä esimiestoimintaan.

Yksi haastateltava kiinnitti huomiota myös palautteen vastaanottokykyyn. Hän kertoi, että palautteen antaminen ei ole aina helppoa, koska kaikki työntekijät eivät

osaa ottaa lainkaan vastaan palautetta tai kehuja. Hän kertoi, että jos työntekijää mennään kiittämään hyvästä työstä, niin yleisin vastaus on: ”Ei näy palkkapussissa”

Mitkä tekijät auttavat jaksamaan työntekoa päivästä toiseen?

”Toimeentulo, hyvä sosiaalinen työympäristö ja työnkuva auttavat jaksamaan”

Työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä kysyessäni nousi kaksi asiaa selvästi ylitse muiden. Toimeentulo ja sosiaalinen työympäristö auttoivat 11 haastateltavaa jaksamaan työntekoa päivästä toiseen. Hyvä työnkuva ja haasteet mainittiin vastauksissa 8 kertaa. Kolme vastaajaa piti hyvää esimiestä tai palautteen saantia parhaana motivaation ylläpitäjänä. Työn arvostuksen tunteminen auttoi kahta vastaajaa jaksamaan työntekoa päivästä toiseen. Hyvä palkkiojärjestelmä mainittiin vastauksissa kerran.

”Työmotivaatio perustuu arvoihin. Olen saanut jo kasvatuksessa asenteen työntekoon, ja sen välttämättömyyteen.”

Kaksi haastateltavaa otti esille yhtenä motivaatiotekijänä vastauksissaan rutiinin ja kansalaisvelvollisuuden tehdä työtä. He olivat saaneet jo kasvatuksessa asenteen työntekoon ja sen välttämättömyyteen. He tekevät palvelusta yhteiskunnalle, ja kun heidän palvelusaikansa on ohi, he tekevät tilaa nuoremmille. Heille työnteko on itsestäänselvyys.

Muutokset työmotivaatiossa

”Nyt on pitkästä aikaa kiva mennä töihin”

Yli puolet haastatelluista koki työmotivaationsa parantuneen vuosien saatossa. Suurin osa heistä kertoi työnkuvan muutosten parantaneen työmotivaatiota. Kaksi vastaajaa kertoi työmotivaation parantuneen paljon, kun he pääsivät tekemään vuorotyön sijaan päivätöitä. Yksi vastaaja kertoi motivaation parantuneen, kun yövuoro

roja vähennettiin. Kaksi vastaajaa kertoi uuden työn ja uusien haasteiden nostaneen työmotivaatiota paljon. Myös uusi esimies oli syynä työmotivaation paranemiseen. Yksi vastaajaa koki ikääntymisen parantaneen työmotivaatiota, koska ammattitaito on huipussaan, terveys on hyvä, ja osaa arvostaa sitä. Yksi haastateltava taas koki elämäntilanteensa rauhoittuneen, ja pystyvänsä nyt keskittymään työhönsä paremmin.

”Vuorotyö heikentää työmotivaatiota”

Seitsemän vastaajaa koki työmotivaation pysyneen samana tai huonontuneen vuosien saatossa. Vuorotyö on heikentänyt kahden vastaajan mukaan työmotivaatiota, koska vuorotyö on epäterveellistä, ja se vaikuttaa myös siviilielämän sosiaalisiin suhteisiin negatiivisesti. Työn liiallinen rutinoituminen tai työn vähyys ovat aiheuttaneet neljälle vastaajalle työmotivaation heikentymistä. Yksi haastatelluista kertoi myös konttorin päätoimintojen muuton Helsinkiin huonontaneen työmotivaatiota. ”Ei ole enää tekemisen meininkiä, koska hommat on ehkä liiankin hyvin organisoitu”, hän kertoi. Yksi vastaaja kertoi myös huonon esimiestoiminnan ja fyysisen työympäristön puutteiden (esim. huono kunnessapito) heikentäneen työmotivaatiota.

Työn pysyvyyden heikkenemisen vaikutukset työmotivaatioon

”Huono tiedottaminen pistää vähän miettimään”

Suurin osa vastaajista ei kokenut työnsä olevan uhattuna tällä hetkellä. He muistavat kuitenkin vielä vuoden 2003 yt-neuvottelut, jolloin heidän työmotivaationsa oli heikko johtuen työn menettämisen pelosta. Muutama vastaaja kuitenkin tunnusti, että huono tiedottaminen on pistänyt taas miettimään asioita. Tietämättömyys ja epävarmuus tilanteesta ovat lisänneet huhuja työyhteisössä, ja sitä kautta vaikuttaneet työmotivaation heikkenemiseen. Yksi vastaaja kertoi tekevänsä todella paljon töitä, ettei tulisi pelkoa työn menettämisestä. Kaksi vastaajaa kertoi tiedon Rautaruukin hyvästä taloudellisesta tilanteesta vähentäneen työn menettämisen pelkoa.

6.2 Työympäristö ja työilmapiiri

Seuraavassa esitellään haastateltavien ajatuksia Ruukin työympäristöstä ja työilmapiiristä. Mitkä tekijät vaikuttavat työilmapiiriin positiivisesti ja negatiivisesti? Miten työilmapiiri on muuttunut vuosien varrella? Miten työympäristöä ja työilmapiiriä voitaisiin kehittää, että työssä viihdyttäisiin paremmin? Lopuksi esitellään myös haastateltavien mielipiteitä Ruukin virkistystoiminnasta, ja sen vaikutuksista jaksamiseen ja työilmapiiriin.

Yleistä

”Hyvä, pitkäaikainen työporukka, ei hätkähdetä pienestä”

”Hyvää juttuseuraa”

Ruukin työilmapiiri on haastatelluista enemmistön mielestä hyvä tai erittäin hyvä. Työilmapiiriin vaikuttaa vastaajien mielestä erityisesti esimiestoiminta, työnkuva ja työkaverit. Yksi vastaaja kiteytti asian, että ”kaikki ruukkilaiset luovat yhdessä työympäristön ja työilmapiirin, jossa työskentelemme”. Muutama vastaaja kertoi pitkäaikaisen ja tutun työporukan olevan syy hyvään työilmapiiriin. Kun tuntee ihmiset, niin osaa välttää niitä joiden kanssa ei tule toimeen. Ihmissuhteet myös muuttuvat usein avoimemmiksi, kun on työskennelly vuosia yhdessä.

”Työilmapiiri on kylmä, kaikki touhuaa omissa oloissaan, ei olla läheisiä toisillemme”

Muutama työntekijä piti Ruukin työilmapiiriä huonona. Haastateltavat pohtivat työilmapiiriin negatiivisesti vaikuttavia asioita. Esimiestoiminnan huonous, huono tiedottaminen, organisaatiomuutokset (toimintojen muutto Helsinkiin), vuorojärjestelmien tasapuolisuuden puute ja ikärasismi nousivat esille negatiivisina asioina. Työilmapiiriin negatiivisesti vaikuttavista asioista vain huono tiedottaminen tuli esille useilta haastateltavilta, muut asiat tulivat esille vain yhdeltä haastateltavalta/asia, joten yleistäviä johtopäätöksiä niistä ei voida tehdä.

Muutokset työilmapiirissä

”Työilmapiiri pysynyt tasaisena”

Suurin osa haastatelluista koki Ruukin työilmapiirin pysyneen tasaisena viime vuosina lukuun ottamatta vuoden 2003 yt-neuvotteluja, jolloin työilmapiiri oli heikko. Muutama haastatelluista kuitenkin koki työilmapiirin parantuneen viime vuosina. Työilmapiirin parantumisen syinä mainittiin esimiestoiminnan kehittyminen, työn muutokset ja Ruukin taloudellisen tilanteen kohenemisen kautta kasvanut luottamus työnantajaan.

”On vakuutettu että töitä riittää. Ei ole enää pelkoa työn menettämisestä”

Muutama haastatelluista koki työilmapiiristä tulleen erilaisen. Kolme haastateltavaa kertoi töiden vähentymisen heikentäneen työilmapiiriä. Yksi heistä kertoi, että ”ei ole enää sellaista actionia ja tekemisen meininkiä”. Töiden vähentymisen johdosta luottamus työnantajaan on myös kahden vastaajan mielestä heikentynyt. Suurin osa haastatelluista ei kuitenkaan kokenut työn pysyvyyden heikentyneen, tai vaikuttaneen työilmapiiriin negatiivisesti. Yksi haastatelluista kertoi, että heille on vakuutettu, että työt eivät lopu, mutta ne saattavat muuttua.

Tiedottaminen

”Tietotekniikan lisääntyminen tiedottamisessa ilman perehdyttämistä on huono juttu”

Tiedotustoiminta nousi esille negatiivisena asiana monien haastateltavien kanssa keskustellessani. Yksikään haastatelluista ei kertonut tiedotustoiminnan parantuneen. Lähes kaikki tehdastyöntekijät kokivat sähköisen tiedottamisen lisääntymisen huonona asiana. Intranet-järjestelmää pidettiin sekavana, ja vaikeana käyttää. Useat tehdastyöntekijät kertoivat myös, että he käyttävät järjestelmää todella harvoin. Yleisenä mielipiteenä oli, että tiedotustoiminta on mennyt taaksepäin, ja muuttunut sekavammaksi.

”Ei ole enää lehteä, eikä ilmoitustaulua käytetä. Kaikki löytyy intranetistä, jonka käyttöä en oikein hallitse”

Useat haastateltavat kaipasivat perinteistä tiedottamista takaisin. Yksi haastatelluista kertoi, että tiedottaminen olisi tehokkaampaa juuri perinteisin keinoin kirjallisesti, ilmoitustaululla tai kasvokkain. Varsinkin tehdastyöntekijät yhtyivät tähän väitteeseen. Myös Ruukin oma tiedottamiseen käytetty lehti on poistettu käytöstä. Kaksi vastaajaa koki sen myös heikentäneen tiedottamista. Tiedottamisen heikentymisen koettiin lisänneen epävarmuutta ja huhuja varsinkin monien tehdastyöntekijöiden mielestä. Toimihenkilöt olivat huomattavasti tyytyväisempiä tiedotustoitintaan, mutta kokivat, että tietoa ei silti koskaan saada liikaa. Kaikki toimihenkilöt työskentelevät tietokoneilla, ja heille sähköiseen tiedottamiseen siirtyminen ei ole ollut niin suuri askel kuin tehdastyöntekijöille.

Virkistystoiminta

”Kaikki virkistystoiminta vaikuttaa jaksamiseen positiivisesti”

Kaikki haastateltavat pitivät virkistystoimintaa hyödyllisenä työilmapiirin kehittämisen kannalta. Sen koettiin parantavan myös työmotivaatiota, ja työporukan yhteishenkeä. Virkistystoimintaa järjestetään kuitenkin melko vaihtelevasti eri puolilla tehdasta. Lähes jokainen haastateltava kaipasi enemmän virkistystoimintaa. Kaksi vastaajaa koki virkistystoiminnan järjestämiseen tarvittavien määrärahojen määrän pienentyneen. Toinen heistä kertoi ”kuntoilkaa ite, me maksetaan osa” -periaatteen lisääntymisestä. Virkistystoiminnan todettiin tarvitsevan toteutuakseen myös aktiivisia henkilöitä työyhteisöstä. Kaksi vastaajaa kertoi työnjohdon passiivisuuden olevan syynä virkistystoiminnan vähyyteen. Yksi haastateltava kertoi myös aktiivisesta työnjohdosta, joka kysyy mielipiteitä työntekijöiltä virkistystoiminnasta, ja hoitaa järjestelyt.

”Koulutusta, ulkoilua, yhdessäoloa ja pelailua, myös vuorotyöläisille!”

”Tyhytoimintaan ei osallistuta tarpeeksi”

Toimihenkilöiden keskuudessa virkistystoimintaan osallistuttiin keskimäärin aktiivisemmin kuin tehdastyöntekijöiden keskuudessa. Tähän on syynä vuorotyö, joka rajoittaa virkistystoimintaan osallistumista. Virkistystoimintaan osallistumisen vähyys harmittikin monia haastateltavia. Sen koettiin menettävän merkitystään ja vaikutustaan, jos osallistujia ei ole kuin muutama. Yksi vuorotyöläinen kertoi eri vuorojen olevan eristyksissä toisistaan, ja virkistystoimintakaan ei anna mahdollisuutta tutustua eri vuoroa tekevien työntekijöiden kanssa kovin paljoa, vaikka se olisi tärkeää. Asialle pitäisi hänen mielestään tehdä jotain. Monet vuorotyöläiset eivät ole jostain syystä muutenkaan kovin motivoituneita osallistumaan virkistystoimintaan, vaikka heille siihen annettaisiin mahdollisuus.

Kehittämisideoita virkistystoimintaan ja työilmapiirin parantamiseen

”Yhteisillä tilaisuuksilla voisi saada lisää intoa ja työmotivaatiota”

Haastateltavat kertoivat kokemuksiaan Ruukin virkistystoiminnasta, ja antoivat ehdotuksia, minkälaista virkistystoimintaa he haluaisivat toteutettavan lisää. Useimmat haastateltavat kertoivat virkistystoiminnan olleen kaikenlaista yhdessäoloa kuntoilun ja koulutuksen parissa. Esimerkiksi laskettelua, curlingia, keilausta, elämysmatkoja, ulkoilua ja tutustumismatkoja eri tehtaille oli toteutettu. Myös saunailtoja oli järjestetty. Melko samoja asioita haluttiin myös tulevaisuudessa toteutettavan lisää. Useat haastateltavat sanoivat jyrkän ei:n perinteisille ryöpy/saunailloille. Myös koulutusta, sivistystä, kulttuuria, yhteisiä ravintolailtoja ja hyvää ruokaa ehdotettiin yhteistoiminnaksi. Tärkeimpänä asiana pidettiin kuitenkin, että olisi enemmän edes jonkinlaista työn ulkopuolista yhdessäoloa ja yhteisiä tapahtumia, joihin saataisiin osallistujia. Se lisäisi yhteishenkeä, ja antaisi mahdollisuuden tutustua paremmin työntekijöihin.

Muutama haastateltava pohti myös, miten työilmapiiriä voitaisiin kehittää avoimemmaksi työaikana järjestettävillä tapahtumilla. Kaksi haastatelluista ehdotti, että pidettäisiin joka viikko yhteishetki, jolloin puhuttaisiin asiat puhki, ja annettaisiin

palautetta. Useat vastaajat ehdottivat myös tiedottamisen kehittämistä eri keinoin, koska se on suuri osa työilmapiiriä. Keskusteluista ilmeni, että johdolta haluttaisiin enemmän avoimuutta ja tietoa myös ruohonjuuritasolle. Näin pystyttäisiin parantamaan luottamusta työnantajaan, ja poistamaan huhut, jotka heikentävät työilmapiiriä.

6.3 Fyysinen työkyky

Seuraavassa esitellään fyysiseen työkykyyn liittyviä tutkimustuloksia. Haastateltavat kertoivat fyysisestä työkyvyn tilastaan ja siihen vaikuttavista tekijöistä työympäristössä. He jakoivat mielipiteitä myös Ruukin työterveyshuollosta ja antoivat joitakin kehitysehdotuksia kuormittavuuden vähentämiseen, ja fyysisen työympäristön kehittämiseen.

Yleistä

Arvioin haastateltavien fyysisen työkyvyn tilaa heidän omien terveydentilaa arvioidensa perusteella. Ruukin ikääntyneet työntekijät voivat fyysisesti erittäin hyvin. Vain kolmella haastateltavalla oli hieman fyysistä työkykyä heikentävä vaiva, mutta he pystyivät siitä huolimatta suoriutumaan työstään hyvin. Työskentely Ruukilla ei ole ollut myöskään fyysisesti kovin kuormittavaa. Vain pitkät vuorotyöjaksot ja yksittäisistä työnkuvista johtuvat työasennot osoittautuivat fyysisesti kuormittaviksi. Työnantajana Ruukki on huolehtinut työntekijöidensä kuntoutuksesta ja terveydestä myös esimerkillisesti.

Työn fyysinen kuormittavuus

Haastateltavat kertoivat tuntemuksiaan työnsä fyysisestä kuormittavuudesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Yksikään toimihenkilöistä ei kokenut työtään fyysisesti kuormittavaksi, johtuen istumatyöstä. Vain muutamalla haastateltavalla toimihenkilöllä oli ollut niska- tai hartiaseudun kipuja. Ruukki on kuitenkin huolehtinut työn-

tekijöidensä ergonomiasta hyvin, ja yhden haastateltavan mukaan työpisteen ergonominen toimivuus tarkastetaan aina tietyin väliajoin.

”Joillekin kuormittaville työasennoille ei voida mitään, hommat on tehtävä”

Tehdastyöntekijät olivat kokeneet enemmän ongelmia fyysisen terveytensä kanssa kuin toimihenkilöt. Suurin osa kuormittavuuksista johtui kunnossapitotyön aiheuttamista toistuvista ja hankalista työasennoista. Kaikkien kunnossapitotyötä tekevien työntekijöiden mielestä asialle ei voida tehdä mitään, koska tiettyihin työtoimenpiteisiin ei löydy koneita tai automatiota. Jos löytyisi, niin niitä käytettäisiin. Toiseksi fyysisen kuormittavuuden syyksi mainittiin vuorotyön rasittavuus. Kaikki vuorotyötä tekevät haastateltavat kokivat työnsä aika-ajoin raskaaksi. Kaksi heistä koki itsensä usein väsyneeksi työpäivän jälkeen. Toinen heistä koki väsymyksen johtuneen ikääntymisestä. Yksi haastateltava, joka oli saanut siirron vuorotyöstä päivätyöhön, uskoi entisten vaivojensa johtuneen vuorotyön aiheuttamasta stressistä ja kuormittavuudesta.

Työnantajan panos fyysisen työkyvyn ylläpidossa

”Ruukki järjesti kuntoutuksen”

Haastateltavat kertoivat kokemuksiaan Ruukin panoksesta heidän terveytensä ylläpitäjänä. Yksikään vastaaja ei kertonut huonoja asioita Ruukin työterveyshuollosta. Ruukki oli järjestänyt kahdelle haastateltavalle kuntoutuksen heidän vaivojensa takia. Yksi haastateltava oli päässyt Ruukin lääkärin kautta jatkotutkimuksiin ja hoitoon. Useat haastateltavat pitivät Ruukin työterveyshuoltoa yleisesti ottaen hyvin järjestettynä.

”Kuormittavuus on otettu työssä huomioon”

Ruukin ennaltaehkäisevä työ fyysisten rasitusten ja tapaturmien välttämiseksi sai myös paljon kehuja. Kaksi haastateltavaa otti esille Ruukin työturvallisuustoimin-

nan, ja kertoi fyysisen työympäristön olevan turvallinen. Työn kuormittavuus on muutaman vastaajan mielestä otettu myös hyvin huomioon ennaltaehkäisevänä tekijänä. Yksi haastateltava kertoi, että jos tekee ehdotuksia kuormittavuuden vähentämiseksi, ne menevät yleensä läpi. Toinen haastateltava taas kertoi hänen esimiehensä huolehtivan, että työ ei ole liian kuormittavaa. Kuormittavuutta on pyritty vähentämään myös työnkierroilla. Tämä koettiin hyväksi asiaksi, ja sitä toivottiin lisää. Haastateltavat uskoivat myös työn järjestelyiden onnistuvan, jos terveyden heikkenemisen takia tulee tarpeita työn muutoksiin. Kolme haastateltavaa oli jo saanut mahdollisuuden työn muutoksiin.

Kehittämisideoita fyysisen työympäristön parantamiseen

”Ilmastointi kuntoon”

Haastateltavat antoivat kaksi kehitysehdotusta fyysisen työympäristön parantamiseen. Neljä haastateltavaa ehdotti ilmastoinnin pikaista korjaamista käyttökonttorilla. Ilmastointi oli yhden haastateltavan mielestä ainoa syy välillä vallitsevaan huonoon työilmapiiriin. Yksi haastateltava ehdotti muutoksia vuorojärjestelmään. Hänen mielestään siirtyminen lyhyempiin vuorokiertoihin vähentäisi työn henkistä, fyysistä ja sosiaalistakin kuormittavuutta.

6.4 Eläkkeelle siirtyminen

Keskustelin jokaisen haastateltavan kanssa heidän eläkesuunnitelmistaan. He kertoivat, koska olivat suunnitelleet jäävänsä eläkkeelle, ja mitkä tekijät vaikuttavat heidän suunnitelmiinsa?

”Loppuun asti mennään, jos terveys kestää, ja saa olla”

Suurin osa haastateltavista suunnitteli jatkavansa töitä viralliseen eläkeikään saakka. Tutkimukseen osallistuneilla miehillä se oli 63 - 68 vuotta, yhtä työnkuvaan liittyvää aikaistettua eläkettä lukuun ottamatta. Kaikki tutkimukseen osallistuneet naiset suunnittelivat jatkavansa töitä 60-vuotiaiksi, mikä on naisten virallinen eläke-

ikä. Yksi naisista oli suunnitellut varhaiseläkettä, mutta uskoi, että siihen ei anneta mahdollisuutta.

Toimeentulo ja työn mielekkyys olivat yleisimmät syyt jatkaa töitä viralliseen eläkeikään saakka. Kaksi haastateltavaa kertoi, että kiinnostus työhön on lisääntynyt iän myötä. Myös itsestänselvyys jatkaa töitä oli syynä jatkaa töitä loppuun saakka. Yleisesti ottaen eläkkeelle siirtymistä ei ollut kuitenkaan mietitty kovin tarkkaan, koska lähes kaikki haastateltavat kokivat, että päätökseen vaikuttavia tekijöitä on niin paljon. Oma terveydentila, työn pysyvyys ja tietämättömyys mahdollisuuksista päästä varhaiseläkkeelle nousivat esille eläkesuunnitelmia vaikeuttavina yleisimpinä syinä.

”Elämäntilanteen takia haluan enemmän aikaa itselle ja läheisille”

Kolme haastateltavaa suunnitteli jäävänsä eläkkeelle heti kun siihen annetaan mahdollisuus. Syinä varhaiseläkkeelle siirtymiseen olivat elämäntilanne (lapsenlapset), työn muutokset (ei halua opetella enää paljoa uutta) ja pelko vuorotyön terveyshaitoista (haluaa olla terveenä eläkkeellä). Yksi haastateltavista oli ollut jo osa-aika eläkkeellä muutaman vuoden, ja koki sen olleen hyvä ratkaisu jaksamisen kannalta. Yksi haastateltava oli suunnitellut osa-aikaeläkkeen mahdollisuutta, saadakseen enemmän aikaa itselleen.

6.5 Yleistä

”Kulttuuri Ruukilla muuttunut lyhytjännitteiseksi, ennen pitkäjännitteistä”

”Tiedottaminen voisi olla parempaa. Ei tiedä yhtään mitä tapahtuu. pitää mennä päivä kerrallaan”

Haastateltavat kertoivat haastattelun lopuksi yleisiä hyviä ja huonoja puolia Ruukin henkilöstötoiminnasta. Viisi haastateltavaa kertoi työn muuttuneen viime vuosina

lyhytjännitteisemmäksi ja tiedottamisen huonontuneen. Yksi haastateltava kertoi, että ennen tiedettiin vuodeksi eteenpäin mitä tehdään, ja nyt tehdään tilausten mukaan. Kun tiedottamisen on mennyt vielä taaksepäin, niin ei tiedetä yhtään mitä tapahtuu. Pitää mennä päivä kerrallaan. Tiedottamista kaivattiin ylimmältä johdolta asiallisina myös ruohonjuuritasolle.

” Ennen tehtiin miinustakin, muttei ketään potkittu pihalle ”

”Osakkeenomistajia pidetään tyytyväisenä, muut sidosryhmät välillä unohtuvat”

Muutama haastateltava otti esille Ruukin taloudellisen tilanteen kohentumisen, jatkuvan kasvun tarpeen ja osakkeenomistajat. Kolme haastateltavaa koki, että osakkeenomistajat on pyritty pitämään tyytyväisenä, ja henkilöstöön ei panosteta rahaa enää samassa suhteessa kuin ennen. Yhden haastateltavan mielestä sosiaalibudjetti on pienentynyt, vaikka Ruukin taloudellinen tilanne on kohentunut. Jatkuva kasvu, ja uudistumisvaiheen nopeus koettiin myös huonona asiana. Kaksi haastateltavaa otti esille myös palkkauksen huonouden. Palkkauksen koettiin huonontuneen suhteessa Ruukin muiden toimipaikkojen välillä. Kunnossapitotyön palkkaus koettiin myös huonoksi, työssä tarvittavaan ammatilliseen osaamiseen suhteutettuna. Tämän koettiin johtuvan työn tuottamattomuudesta.

”Hyvä työnantaja”

Ruukin koettiin olevan hyvä työnantaja, ja huolehtivan henkilöstöstään hyvin joistakin puutteista huolimatta. Ruukin työolosuhteet, henkilöstöedut, kerhotoiminta ja terveydenhuolto saivat kehuja. Yksi haastateltava kertoi, että ”Ruukki huolehtii henkilöstöstään sen verran kun laki ja asetus vaativat. Kuitenkin ehkä vähän keskimääräistä työnantajaa paremmin” Lähes kaikki haastateltavat kokivat Ruukin olleen hyvä työnantaja vuosien varrella, mutta he toivovat, että henkilöstöä ei unohdettaisi tulevaisuudessakaan.

7 YHTEENVETO

Esittelen tässä luvussa omia ajatuksiani tutkimuksen etenemisestä ja tuloksista. Tuloksista ei voida tehdä suoraan tiukkoja yleistyksiä Ruukin toiminnasta, koska tutkimuksen otos oli pieni suhteessa Ruukin henkilöstömäärään. Tutkimuksen luonteen takia haastattelujen vertailu ja mitattavuus oli myös vaikeaa, eikä siihen systemaattisesti pyrittykään. Ideana oli kerätä konkreettisia, ruohonjuuritason ajatuksia ja kokemuksia elämästä Ruukin Hämeenlinnan tehtaalla. Kaikkia tuloksia voidaan kuitenkin pitää kehittämisideoina.

Tutkimus lähti liikkeelle, kun otin yhteyttä Ruukille ja kerroin kiinnostuksestani toteuttaa heille jonkinlaisen työhyvinvointitutkimuksen. Ruukilla oltiin heti innostuneita asiasta, ja useiden keskustelujen jälkeen päädyttiin kohderyhmän osalta ikääntyviin työntekijöihin ja tutkimusmenetelmän osalta haastattelututkimukseen. Ruukin välitön halu ja kiinnostus tutkimusta kohtaan antoivat minulle heti mielikuvan yrityksen inhimillisistä arvoista ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisesta.

Keräsin alkuun jonkin verran perustietoa Ruukista ja etsin opinnäytetyöohjaajani Risto Pääkkösen avustuksella sopivia haastateltavia yrityksestä. Sopivien haastateltavien löydyttyä, haastattelut toteutettiin suoraan Ruukin työympäristössä rauhallisissa tiloissa, työtaukojen aikana. Haastateltavat kertoivat avoimesti eri asioista työssään. Jotkut olivat pohtineet hyvinvointiaan enemmän ja jotkut vähemmän. Vastaukset vaikuttivat kuitenkin rehellisiltä, ja aihe tuntui kiinnostavan suurinta osaa haastatelluista. Pohdin seuraavassa haastatteluja ja niiden pohjalta tärkeimmiksi katsomiani aihealueita.

Haastatellut pohtivat ensimmäiseksi henkistä hyvinvointiaan, työmotivaatiotaan, ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Osaaminen osoittautui tärkeäksi tekijäksi työhyvinvoinnin ylläpitäjänä. Haastellut olivat tyytyväisiä osaamisensa tasoonsa, ja kokivat iän myötä karttuneen ammattitaidon ja hiljaisen tiedon määrän lisänneen työn tasapainoisuutta. Päätelin osaamisen olevan haastatelluille tärkeää juuri sen tasapainottavan vaikutuksen takia. Jos asiaa ajatellaan käänteisesti, niin osaamisen puuttuminen olisi hyvin kriittistä työhyvinvoinnin kannalta. Sen takia yritysten kannattaisikin

pitää huolta ikääntyvien työntekijöiden koulutuksesta, ja hyödyntää heidän koke-
mustaan ja suurta hiljaisen tiedon määrää. Nykyään työelämään tulevilla nuorilla on
yhä enemmän täsmätietoa, jota on saatu erilaisten koulutusten kautta. Näiden kah-
den osaamisen - hiljaisen tiedon ja täsmätiedon- yhdistämisellä pystytään maks-
imoimaan osaamisen taso, ja lisäämään tasapainoisuutta työyhteisössä. Osaamisen
hallinta tulee olemaan yrityksille yhä tärkeämpää, koska yrityksissä käsiteltävän
ja tarvittavan tiedon määrä kasvaa kokoajan, ja samalla työyhteisöistä on tulossa
yhä monimuotoisempia ikärakenteiden muuttuessa. Myös työmäärä vaikuttaa kui-
tenkin jaksamiseen ja työmotivaatioon. Työmäärään suhteen haastateltavat olivat
melko tyytyväisiä. Kiireen tunteet olivat kausiluontoisia, eivät jatkuvia. Enemmän
haittaa työmotivaatiolle olivat aiheuttaneet liian vähäiset työmäärät. Työmäärän
vähyden syyksi koettiin mm. työn organisoinnin parantuminen. Tilanne on hyvä,
koska pieni kiireentunne pitää ihmisen vireänä, ja työmäärää on paljon helpompi
lisätä kuin vähentää organisaatioissa.

Muutokset terveydentilassa ikääntymisen johdosta nostivat pinnalle aiheen työn
kuvaan vaikuttamisesta. Muutama vastaaja oli pystynyt jo vaikuttamaan työnku-
vaansa, ja monet vastaajat uskoivat heillä olevan vaikutusmahdollisuuksia työhön-
sä, jos tarve sitä vaatii. Vaikutusmahdollisuudet työhön liittyvät vahvasti työn py-
syvyyden tunteeseen. Työn pysyvyyden tunne on saatu Ruukilla luotua uudestaan
vuoden 2003 yt-neuvottelujen aiheuttaman epävarmuustilan jälkeen. Jos työntekijä
uskoo työnsä pysyvyyteen, vaikka työkyky heikkenisikin, niin se luo luottamusta
työnantajaa kohtaan, ja on hyödyksi molemmille. Työn pysyvyyden tunteen säilyt-
täminen työntekijöissä on muutenkin tärkeää työmotivaation kannalta. Ruukilla
työn pysyvyyden tunnetta heikensi vain tiedottamisen vähyys, joka oli synnyttänyt
jonkin verran huhuja ja lisännyt epävarmuutta. (kts.epävarmuustyhjiö s.22) Yritys-
ten kannattaakin panostaa tiedottamiseen, ja tiedottamisen välineisiin, jotta henki-
löstö tietäisi mahdollisimman paljon tilanteestaan. Kaikkia asioita ei tietysti voida
tiedottaa esimerkiksi sisäpiiritietojen salassapidon takia, mutta tiedottaminen kan-
nattaa hoitaa heti kun on mahdollista. Henkilöstölle kannattaa myös kertoa asiat
rehellisesti.

Mielipiteet esimiestoiminnasta olivat hyvin kaksijakoisia. Esimiestoimintaan oltiin yleisesti tyytyväisiä, mutta monet haastatelluista ottivat esille vähäisen palautteen ja yhteydenottojen määrän esimiehiltä. Tätä perusteltiin Ruukin organisaatiokulttuurilla, jossa arvostetaan työrauhaa. Esimies-alaiskeskustelujen määrää pidettiin myös riittämättömänä. Työrauhaa vaalivassa yrityskulttuurissa on hyvät puolensa, mutta työn kehittämisen kannalta palautteen jakaminen olisi kuitenkin välttämätöntä. Ruukilla eletäänkin omien analyysieni mukaan jonkinlaisessa erikoisessa tiedottamistyhjiössä. Palautekulttuurin kehittäminen olisi kuitenkin tärkeää niin työn kuin työntekijöiden kehittämisen takia. Työhyvinvoinnin kannalta tärkeä työn arvostaminenkin liittyy paljolti juuri palautteen saantiin. Jos työntekijälle ei tule kukaan sanomaan mitään, hän saattaa pitää työtään merkityksettömänä.

Työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä haastatellut pitivät tärkeimpinä toimeentuloa (rahaa) ja sosiaalista työympäristöä. Myös työn kuva ja haasteet koettiin tärkeiksi. Tulin siihen johtopäätökseen, että työmotivaatioon vaikuttavat kaikki työhyvinvointiinkin vaikuttavat tekijät, joten toiminnan kokonaisuus on tärkeintä. Rahaa pidettiin todella tärkeänä työmotivaation kannalta, mutta en usko palkankorotuksien olevan pidemmän päälle paras ratkaisu työmotivaatio-ongelmiin. Sisäisen motivaation kehittäminen on mielestäni asia, johon pitäisi panostaa, Sen vaikutus on paljon pidempi ja pysyvämpi kuin palkankorotuksen.

Ruukin työilmapiiri koettiin hyväksi ikääntyvien työntekijöiden keskuudessa. Tärkeimmiksi työilmapiiriin vaikuttaviksi tekijöiksi todettiin esimiestoiminta, työnkuva ja työkaverit. Tärkeimpänä työilmapiiriä heikentävänä tekijänä todettiin tiedottamisen puutteet. Työilmapiiri oli pysynyt melko samanlaisena vuodesta toiseen. Ruukin hyvä taloudellinen tilanne, esimiestoiminnan kehittyminen ja työn muutokset ovat kuitenkin nostaneet luottamusta työnantajaan, ja parantaneet sitä kautta työilmapiiriä.

Tiedotustoiminta nousi esille koko tutkimuksen osalta suurimpana kehittämiskohteenä. Yksikään haastatelluista ei kertonut tiedotustoiminnan parantuneen, ja lähes kaikki tehdastyöntekijät kokivat sen huonontuneen, ja muuttuneen sekavammaksi. Suurimpana ongelmana pidettiin perinteisten tiedotuskanavien (ilmoitustaulu, hen-

kilöstölehti, face-to-face) korvautumista sähköisillä välineillä. Intranettia pidettiin sekavana, ja monet eivät edes käyttäneet sitä aktiivisesti. Toimihenkilöpuolella sähköiseen tiedottamiseen siirtyminen ei ole ollut niin suuri muutos, koska siellä tietokone on muutenkin kokoajan työvälineenä, ja viestit siten helpommin saatavilla. Mielestäni sähköinen tiedottaminen ei pysty vielä pitkään aikaan kilpailemaan tehokkuudessa esimerkiksi ilmoitustaulun kanssa. Sähköisten viestin lukeminen vaatii aina vähän työtä, kun tietokone täytyy avata ym. Tämä saattaa olla jo kynnyksenä mennä lukemaan tiedotteet. Sähköiseen tiedottamiseen siirtyminen onkin tapahtunut vähän liian nopeasti. Pitkään työelämässä olleet työntekijät ovat tottuneet lukemaan viestit perinteisiä kanavia pitkin, ja heille siirtyminen sähköiseen tiedottamiseen on ollut iso muutos. Muutos saattaa aiheuttaa myös muutosvastarintaa, ja työntekijät eivät halua edes opetella uutta toimintamallia, joka on heille hankalampi ja tiedottajalle helpompi. Perinteiset tiedotuskanavat kannattaa pitää mahdollisuuksien mukaan tiedotustoiminnassa mukana tärkeimpien tiedotteiden osalta, ja hiljalleen porrastetusti siirtyä sähköiseen tiedottamiseen, henkilöstö hyvin perehdyttäen. Työilmapiiriä pystyttäisiin haastateltavien mukaan kehittämään parhaiten vuorovaikutuksen parantamisella työyhteisössä sekä yhteistoiminnan lisäämisellä. Vuorovaikutuksen parantamiseen liittyy vahvasti esimiestoiminnan palautteen lisääminen, ja tiedottamisen kehittäminen. Johdolta vaadittiin avoimuutta ja tietoa asioista myös ruohonjuuritasolle. Näin saataisiin poistettua työyhteisön ilma-
piiriä heikentävät huhut.

Fyysisen työkyvyn ylläpidon osalta Ruukki on ollut esimerkillinen työnantaja. Ruukki on jo vuosikymmeniä järjestänyt henkilöstölleen kuntoutuksia, pitänyt huolta fyysisen kuormittavuuden vähäisyydestä, pitänyt yllä terveydenhuoltopalveluita, huolehtinut työturvallisuudesta ja mahdollistanut työn muutokset tarvittaessa. Ongelmat työn kuormittavuudessa johtuivatkin suurelta osin vuorotyön aiheuttamista rasituksista, sekä hankalista välttämättömistä työasunnoista. Yhtenä kehitysehdotuksena Ruukin toimintaan kuitenkin todettiin lyhyempiin vuorokiertoihin siirtyminen. Vuorotyön haitallisuus niin fyysiselle kuin henkisellekin hyvinvoinnille yllätti minut. Vuorotyön haitallisuutta lisäävät vielä sen mahdolliset vaikutukset myös siviilielämään.

Yleisenä johtopäätöksenä Ruukin työyhteisöstä voitaisiin sanoa, että se on toimiva, hyvinvoiva ja tasapainoinen. Tasapainoisuus voidaan kuitenkin nähdä jossain määrin myös haittana toiminnalle. Johtopäätöksenä asiasta syntyi ajatus, että kukaan ei puutu työntekijöiden työhön, ja työyhteisössä toimitaan siten, ettei vain loukata ketään ja horjuteta tasapainoa. Suomalaisessa työyhteisössä tämä näyttää kuitenkin toimivan. Työntekijät ovat olleet keskimäärin tyytyväisiä Ruukkiin työnantajana, ja sen työympäristön ja työilmapiiriin tasoon. Viimeisenä kehitysehdotuksena voidaan sanoa, että Ruukin kannattaa panostaa tulevaisuudessakin henkilöstönsä hyvinvointiin. Henkilöstöhallinto on ollut menestystekijänä yrityksessä jo pitkään, ja Ruukki on nähnyt työntekijänsä aina voimavarana. Tämä on ollut yksi iso syy yrityksen menestykseen Suomessa ja maailmalla.

LÄHTEET

KIRJALLISUUS:

Aro, A, 2001, On niin kiire, ettei ehdi tehdä mitään: burnoutin aktiivinen ehkäisy ja hoito. Edita, Helsinki

Antti-Poika, M, 2000, Työssä jaksaminen tekniikan ja ikääntyvien vuosituhannella, Erweko Painotuote, Helsinki

Beardwell, I & Holden L, 1997, Human Resource Management, Second edition, Pitman Publishing, London

Blom, R & Melin, H & Pyöriä, P, 2001, Tietotyö ja työelämän muutos, Tammer-Paino, Tampere

De Pree, Max, 1990, Ihmisten johtamisen taito, Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu

Eskola & Suoranta, 2003, Johdatus laadulliseen tutkimukseen, Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä

Furman, B & Ahola, A & Hirvihuhta, H, 2004, Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään, Karisto Oy, Hämeenlinna

Heiske, P, 1997, Hyvinvointia työyhteisöön, Painotalo Miktor, Helsinki

Hirsjärvi, S & Remes, P & Sajavaara, P, 2000, Tutki ja kirjoita, 6. painos, Tammi, Helsinki:

Hirsjärvi, S & Remes, P & Sajavaara, P, 2002 Tutki ja kirjoita. 6.-8. Painos, Tammi, Vantaa

Hirsjärvi, S & Remes, P & Sajavaara, P, 2007 Tutki ja kirjoita. 13. Painos, Otavan kirjapaino Oy, Keuruu

Ilmarinen, J, 1999, Ikääntyvä työntekijä Suomessa ja Euroopan unionissa, Painotalo Miktor, Helsinki

Ilmarinen, J, 2006, Pitkää työuraa, Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä

Johtamistaidon opisto, Työterveyslaitos, 1990, Tuottavuus paranee – paraneeko elämä?, Painotalo Miktor, Helsinki

Julkunen. R. 2003, Kuusikymmentä ja työssä, Paino Korpiljyvä Oy, Jyväskylä

- Järvinen, P, 2005, Ammattina esimies, WSOY pro, Helsinki
- Kaivola, T, 2003, Työpaikan ihmissuhteet, Painopaikka Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä
- Kaivola, T. & Launila, H, 2007, Hyvä työpaikka. Gummerus Kirjapaino Oy, Helsinki
- Kandolin, I & Kauppinen, K, 1994, Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä
- Kangas, P, 1998, Psykologiaa palvelualueille, Edita, Helsinki
- Katainen, A & Lipponen, K & Litovaara, A, Voimavarat käyttöön, 2.painos. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä
- Kauhanen, J, 1997, Henkilöstövoimavarojen johtaminen, WSOY, Juva
- Merikallio, A, 2001, Unohtuiko inhimillisuus? Ehkäise uupumus työyhteisössä, Tammer-paino Oy, Tampere
- Liukkonen, J - Jaakkola, T – Suvanto, A. 2002, Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi?, Jyvässeudun paino Oy, Jyväskylä
- Nakari, R & Valtee, P, 1995, Menestyvä työyhteisö; yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen, Gummerus kirjapaino, Jyväskylä
- Otala, L & Ahonen, G, 2003, Työhyvinvointi tuloksen tekijänä, WSOY, Helsinki
- Puro, J-P, 2003, Työviestinnän kipupisteet; hallinta ja ratkaisut, Tammer-Paino Oy, Tampere
- Rauramo, P, 2004, Työhyvinvoinnin portaat, Edita, Helsinki
- Ruohotie, P & Honka, J, 1999, Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki, Oy Edita Ab
- Salmela, T, 1997, Autetaanko asiakasta – Palvellaanko potilasta, WSOY, Juva
- Työterveyslaitos, Kuusinen, J & Heikkinen, E & Huuhtanen, P & Ilmarinen, J & Kirjonen, J & Ruoppila, I & Vaherva, T & Mustapää, O & Rautoja, S, 1994, Ikääntyminen ja työ, Werner Söderström Oy, Juva
- Työterveyslaitos Riikonen & Tuomi & Vanhala & Seitsamo, 2003, Hyvinvoiva henkilöstö -menestyvä yritys, Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala
- Työturvallisuuskeskus & Työsuojeluhallitus & Tapaturmavakuutuslaitosten Liitto & Kivikoski, J, 1992, Viestintä työpaikan kehittämisen välineenä, Ulkoasu ja taitto Milla Kangas.

Ylikoski Matti 1992: Kanssakulkijana ihmisen rinnalla. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä

LEHDET

Kuntoutus –lehti 1/2006, 1

Timo Sipilä. 2006. Viina ja mielenterveysongelmat lisäävät sairauspoissaoloja. Hämeen sanomat. 23.06.2006

INTERNET

www.työturva.fi/tyvi/2005/2/1114164000.html, Virpi Hämeen-Anttila, 1.8.2006

<http://fi.wikipedia.org/wiki/Kiire>. 10.8.2006

http://www.verkkouutiset.fi/arkisto/Arkisto_2000/10.marraskuu/kiir4600.htm. 31.7.2006

<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/2001-01/02.htm> 1.9.2007

<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/2001-01/02.htm> 5.7.2007

<http://www.etera.fi/NR/rdonlyres/E6CF201C-787C-4EAA-A2FF-D9A08145B216/0/Tyhykaavio.jpg>) 8.4.2007

Ruukki.com 1.9.2007

MUUT

Risto Pääkkönen, keskustelut ja sähköposti 19.4.2007

Palanne, Luento; Esimiestoiminta, Kevät 2007

Rautaruukki, vuosikertomus 2005

Rautaruukki, vuosikertomus 2006

Esikyselylomake

Ikä _____

Koulutus _____

Ammatti _____

Työvuosien määrä _____

Arvio asteikolla 1-10

Henkisen työkykysi ja työmotivaatiosi tila? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Fyysisen työkykysi tila? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Työympäristö ja työilmapiiri Ruukilla? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Haastattelulomake

Teemahaastattelu

- Henkinen työkyky ja Työmotivaatio
 - Fyysinen työkyky
 - Työympäristö ja työilmapiiri
 - Eläkkeelle siirtyminen

Henkinen työkyky ja työmotivaatio? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Miksi ei parempi, mitkä syyt vaikuttavat? _____

Onko työmääräsi sopiva? Onko kiire aiheuttanut paineita? Pystytkö palautumaan? Miten se vaikuttaa jaksamiseen? _____

Työn vaatimustaso verrattuna omiin kykyihin? Onko työ liian yksinkertaista tai haastavaa?

Oletko ollut sairauslomalla henkisen työpahoinvoinnin takia?

Saatko riittävästi rakentavaa palautetta työstä?

Saatko riittävästi arvostusta työstä? Tunnetko itsesi tärkeäksi työssä?

**Onko ikääntyminen aiheuttanut tarpeita työn muutoksiin? jos on niin
kuinka paljon pystyt vaikuttamaan
työnkuvaasi/työmääräsi?(vaikutusmahdollisuudet)**_____

**Oletko tyytyväinen esimiestoimintaan? Pystytkö keskustelemaan
esimiehesi/muiden kanssa rakentavasti ongelmista/muutoksista
työssä?(esimies-
alaiskeskustelut)**_____

**Miksi? Mitkä asiat saavat sinut jaksamaan työntekoa päivästä ja vuodesta
toiseen? Työkaverit, työympäristö, työn
mielekkyyys?**_____

**Miksi ei ole aina niin kiva lähteä töihin? Mitkä asiat heikentävät
työmotivaatiota? paine, työn menetyksen pelko, jatkuva
kiire?**_____

Onko työmotivaatiosi muuttunut vuosien varrella, syyt? Onko ikääntyminen vaikuttanut työmotivaatioosi ja jaksamiseesi? _____

Fyysinen työkyky? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Miksi ei parempi, mitkä syyt vaikuttavat? _____

Kuinka kuormittavaa työsi on fyysisesti?

Heikentääkö jokin vaiva työkykyäsi? _____

Mitkä asiat kuormittavat?

- Työvaiheet
- Lihastyön laatu ja määrä
- Työasennot ja liikkeet
- Työssä käytettävät koneet ja laitteet ja muut työvälineet sekä kalusteet
- lämpöolosuhteet
- valaistus
- ääniolosuhteet
- Tautotus ja elpyminen

muut _____

Kehitysideoita kuormittavuuden

vähentämiseen? _____

Sairaspoissaolojen määrä viimeiseltä vuodelta? syyt? Onko työstä johtuvia

sairaspoissaoloja? _____

Työympäristö ja työilmapiiri 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Miksi? Mitkä asiat hyvin, mitkä huonosti? Kiire, jatkuva painen, työn
pysyvyys,
esimiestoiminta?** _____

**Missä osa-alueessa on mielestäsi eniten kehittämistä henkisessä, fyysisessä vai
sosiaalisessa
työympäristössä?** _____

**Onko työilmapiirissä tapahtunut muutoksia? Esim. työn pysyvyyden
heikkenemisen johdosta? Tunnetko kireyttä ilmassa enemmän kuin ennen?
syyt
muutoksiin?** _____

Oletko huomannut että sinua kohdellaan erilailla ikäsi takia? Oletko kokenut minkäänlaista ikärasismia? _____

Mitä mieltä olet Ruukin tyhy-toiminnasta? Onko siitä ollut hyötyä? Miten kehittäisit toimintaa? Virkistystoiminta, tyky-toiminta, työn järjestelyt?

Kehittämisiäideoita työympäristön/ilmapiirin parantamiseksi?

Eläkkeelle siirtyminen

Koska? _____

varhaiseläkkeelle siirtyminen?

Miksi? _____

**Mitkä asiat saavat sinut jaksamaan työntekoa vanhuuseläkeikään
asti?** _____

Sana vapaa!