

Työmotivaatio ja työhyvinvointi ikääntyvässä työyhteisössä

Päivi Engård

Tekijä(t) Päivi Engård	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Työmotivaatio ja työhyvinvointi ikääntyvässä työyhteisössä.	Sivu- ja liitesivumäärä 54 + 5
<p>Suomessa työmarkkinoilta poistuu lähitulevaisuudessa enemmän työntekijöitä kuin uusia tulee tilalle. Eläkemenojen osuus on n 13-14 % Suomen bruttokansantuotteesta. Tämä luo haasteet niin yhteiskunnalle kuin yrityksillekin. Eläkeikärajaa on jo nostettu uuden eläkelain tullessa voimaa vuoden 2017 alussa. Kuinka yksittäinen työnantaja voi edistää ja ylläpitää työntekijöiden työhyvinvointia ja terveyttä, jotta tarvittavat lisävuodet työelämässä saavutetaan. Paitsi hyvinvoinnilla myös motivoinnilla on tärkeä merkitys työurien pidentämisessä. Meitä kaikkia motivoi erilaiset sisäiset ja ulkoiset tekijät, kuten persoonallisuus, elämäntilanne ja työolosuhteet.</p> <p>Opinnäytetyössä tarkastellaan yrityksen Loviisan yksikön työhyvinvoinnin- ja motivaation tilaa. Lisäksi tutkimuksessa kartoitetaan työntekijöiden tämän hetkinen ajatus jatkosta alaeläkeiän saavuttamisen jälkeen. Tutkittavassa yrityksessä keski-ikä on jo yli 54 vuotta ja seuraavan 10-15 vuoden kuluttua noin 80 % työntekijöistä saavuttaa alaeläkeikärajan. Mitkä ovat tekijöitä, jotka motivoisivat työntekijää jatkamaan työuraansa ja mikä on työnantajan rooli?</p> <p>Työ toteutettiin laadullista tutkimusotetta käyttäen. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelututkimusta, joka mahdollisti vapaan keskustelun haastateltavien kanssa. Työn teoriaosuus käsittelee työmotivaatiota, työhyvinvointia sekä esimiesten roolia motivaation ja työhyvinvoinnin ylläpitäjänä ja kehittäjänä. Teoriaosuudessa sivutaan myös uutta eläkelakia, lähinnä siihen tulevia muutoksia. Tutkimuksen teoriaa saatiin kirjallisuudesta, aiheeseen liittyvistä julkaisusuista ja aiemmista tutkimuksista. Tuloksien analysoinnissa on käytetty sisällönanalyysia.</p> <p>Vastauksista kävi selville niin fyysisen kuin psyykkisenkin työhyvinvoinnin tärkeys. Ilman niitä ei kukaan kokenut jaksavansa työtä eläkeikään saakka, saati sitten jatkamaa työelämässä tämän jälkeen. Tärkeitä teemoja niiden ohella olivat oman hyvinvoinnin ylläpitäminen, palautteen saaminen sekä esimiestyö.</p> <p>Esimiehillä on tärkeä rooli työntekijöiden jaksamisessa ja motivoimisessa. Työntekijöiden tulisi olla yrityksen johtajien ja esimiesten keskipisteessä, koska ilman hyvinvoivia ja motivoituneita työntekijöitä, ei myöskään yritys tee tulosta.</p>	
Asiasanat Motivaatio, Työhyvinvointi, Esimiestyö, Ikäjohtaminen, Eläkeikä	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuskysymykset ja työn tavoitteet	2
1.2	Raportin rakenne	3
2	Motivaatio.....	5
2.1	Sisäinen motivaatio	5
2.2	Ulkoinen motivaatio.....	5
2.3	Motivaatioteoriat.....	6
2.3.1	Maslowin tarvehierarkia.....	6
2.3.2	Herzbergin kaksifaktoriteoria	7
2.3.3	Locken pääomateoria.....	8
2.4	Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät.....	9
2.4.1	Työntekijän tarpeet.....	9
2.4.2	Motivoinnin lähteet	9
2.4.3	Keinoja motivoinnin parantamiseksi	11
2.4.4	Esimiehen rooli työmotivaation luomisessa	12
2.5	Työnimu, uudenlainen ajattelu- ja toimintamalli	13
3	Työhyvinvointi	14
3.1	Fyysinen hyvinvointi ja toimintakyky.....	14
3.2	Psyykinen hyvinvointi ja toimintakyky	15
3.3	Sosiaalinen hyvinvointi ja toimintakyky.....	15
3.4	Työkyky.....	16
3.5	Työkykytalo.....	17
3.6	Esimiehen merkitys työhyvinvoinnissa	18
3.7	Työterveyshuollon rooli /merkitys työhyvinvoinnissa	18
4	Ikääntyvä työyhteisö.....	20
4.1	Ikärakenteen muutos ja eläkelaki	21
4.2	Ikäjohtamisen hyödyt	24
4.2.1	Työn tuottavuus	26
4.2.2	Työhön sitoutuminen.....	27
5	Tutkimuksen toteutus	28
5.1	Tutkimussuunnitelma	28
5.2	Tiedonhankintatavat, menetelmät ja aineisto	30
5.2.1	Hypoteesi ja oletamus	32
5.3	Aineiston keruu ja analysointi.....	33
5.3.1	Aineiston keruumenetelmät.....	33
5.3.2	Teemahaastattelu laadullisen tutkimuksen perustana	36
5.3.3	Aineiston analysointi	37

5.4	Aiemmat tutkimukset kohdeyrityksessä.....	39
5.5	Työterveyshuollon haastattelu.....	40
6	Pohdinta.....	41
6.1	Keskeiset tulokset.....	41
6.2	Johtopäätökset.....	44
6.3	Luotettavuus	46
6.4	Oma oppiminen.....	47

1 Johdanto

Työmarkkinoilta poistuu lähitulevaisuudessa enemmän työntekijöitä, kuin markkinoille tulee. Yhteiskunta on jo aloittanut valmistautumisen kasvavaan henkilöstöpulaan muuttamalla eläkelakia mm. nostamalla eläkeikää. Mutta jaksavatko tai haluavatko ikääntyvät työntekijät jatkaa työuriaan? Jotta työuria voitaisiin jatkaa, tulee työntekijöiden jaksamista tukea niin psyykkisesti kuin fyysisestikin. Mitä voimme tehdä oman hyvinvointimme eteen, entä mitä keinoja on työnantajilla työmotivaation ja työhyvinvoinnin edistämiseksi ja ylläpitämiseksi.

Suomessa tehtiin vuonna 2005 eläkeuudistus, koska tuolloin oli jo nähtävissä tuleva eläkepommi. Porkkanana oli superkarttuma, missä eläke nousi normaalin 1,5 % lisäksi vielä 4,5 % superkarttumalla, 68 ikävuoteen saakka palkasta laskettuna. Tämä ei kuitenkaan riittänyt, ja kuten tiedämme, vuoden 2017 alusta astui voimaan uusi eläkelaki, jossa vanhuuseläkkeen alaikäraja nostetaan vaiheittain. Lisäksi luvattiin 0,4 % lykkäyskorotus kuu- kaudessa koko työuran aikana kertyneestä kuukausieläkkeestä. Syynä tähän kaikkeen on suomalaisten kohonnut elinikä sekä huoli siitä eläkkeen maksajista tulevaisuudessa. (IS, Uusisuomi 16.1.2017.) Sairauspäivät tulevat yritykselle kalliiksi, samoin työkyvyttömyyseläkkeet. Suomen kansakunnalle menetetyistä työpanoksesta aiheutuu noin 24 miljardia euron kulut vuodessa (laskelmat perustuvat vuoden 2012 lukuihin) ja esimerkiksi pelkästään työkyvyttömyyseläkkeistä aiheutuvat kustannukset olivat noin 8 miljardia euroa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014.)

Corenso on yksi maailman johtavista kartonkihylsyjen ja hylsykartongin valmistajista. Yritys on perustettu vuonna 1992, tuolloin omistajia olivat Stora Enso Oyj ja UPM Kymmene Oy. Stora Enso osti UPM:n osuuden yrityksestä vuonna 2005. Vuonna 2014 yritys myytiin Powerflute Groupille ja vuonna 2016 sijoitusyhtiö Madison Dearborn and Partners osti yrityksen. Yrityksellä on kolme kartonkitechdasta ja 15 hylsytehdasta ympäri maailmaa, Euroopassa, Kiinassa ja Pohjois-Amerikassa. Yhteisyrityksiä sillä on lisäksi neljässä kartonkitehtaassa. Suomessa yrityksellä on kartonkitechdas Porissa sekä hylsytehtaat Imatalla ja Loviisassa. Henkilöstöä on yhteensä noin 850, joista Suomessa n 140, tästä määrästä Loviisassa 18 henkilöä. Yritys valmistaa korkealaatuisia hylsykartonkituotteita eri teollisuusaloille, käyttäen raaka-aineena kierrätysmateriaalia. Asiakkaista pääosa on kartonki- ja paperitehtaita. Liikevaihto Suomessa vuonna 2017 oli 60,3 miljoonaa euroa ja tulos 6,5 miljoonaa euroa.

Omistajarintamalla sekä liiketoiminnassa on tapahtunut useita muutoksia vuosien varrella. Suurimmat muutokset tapahtuivat 2010- luvun taitteessa, kun lama koetteli paperiteollisuutta ja useita paperitehtaita suljettiin, monet niistä olivat Corenson asiakkaita. Sulkemiset heijastuivat myös Corenssoon ja aiheuttivat kovia irtisanomisia. Corensolla on panostettu paljon työhyvinvointiin ja sairauspoissaolo- ja tapaturmaluvut ovatkin vähentyneet yli kymmenestä prosentista vajaaseen kolmeen prosenttiin. Yrityksellä on käytössään monia työhyvinvointia sekä terveyttä parantavia ja ylläpitäviä malleja esim. varhaisen välittämisen malli ja korvaava työ. Työterveyshuolto on tärkeässä roolissa ja heidän kanssaan tehdään tiivistä yhteistyötä. Corenson Loviisan yksikössä työntekijöiden keski-ikä on jo viidenkymppin paremmalla puolella, runsaan kymmenen vuoden kuluttua on suuri ikäluokka, jopa 80 % työntekijöistä, tulossa eläkeikään. Miten yrityksen tulisi varautua tähän?

Uusi eläkelaki nosti eläkeikää muutamalla vuodella. Pari lisävuotta työelämässä eivät ehkä ole täysin perusteettomia. Ihmiset ovat nuorekkaampia ja virkeämpiä kuin ennen, kertovathan kohonneet eliniätkin jo tästä. Mutta kun suuri joukko on lähdössä pois lähes yhtä aikaa, on ehkä syytä huoleen. Miten saada tämä ammattitaitoinen joukko jatkamaan työuriaan alaeläkeiän saavuttamisen jälkeen? Motivoiko työ vielä ja mikä on fyysisen jaksamisen taso? Kun esimieheni kanssa aloimme miettiä aihetta opinnäytetyöhöni, oli molemmilla ajatus siitä, että tehtävä työ liittyisi jollakin tavalla henkilöstöön ja sen hyvinvointiin. Melko nopeasti jalostui sitten ajatus työhyvinvointikyselystä, jossa painoarvo on työmotivaatiossa ja sen mahdollisessa kehittämisessä ikääntyvässä työyhteisössä, olihan yrityksessä nähtävissä tuleva suuri eläkepoistuma. Haluamme kartoittaa, mikä on työntekijöiden tämän hetkinen ajatus jatkosta alaeläkeiän saavuttamisen jälkeen. Entä mikä merkitys työhyvinvoinnilla ja työmotivaatiolla on päätettäessä työuran jatkosta? Lisäksi työhyvinvointi on paitsi yhteiskunnalle myös yritykselle sijoitus, ei kulu, ja siihen kannattaa organisaation panostaa. Tehtävällä tutkimuksella koettiin näin olevan informatiivista arvoa myös ylemmälle johdolle.

1.1 Tutkimuskysymykset ja työn tavoitteet

Tutkimuksellisessa opinnäytetyössä etsitään vastauksia työelämän kysymyksiin tai ongelmiin tekemällä kokeita, mittauksia, kyselyjä tai haastatteluja. Kyse voi olla esimerkiksi jonkin asian kartoittamisesta, tutkimisesta, kehittämisideoista työelämän käytäntöjen parantamiseksi tai uuden toimintamallin kehittämisestä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Toimeksiantajan työlle asettama tavoite: Corensossa on tehty toimintatapa- ja ilmapiiritutkimuksia aiempien vuosien aikana. Tämän opinnäytetyön avulla pyritään selvittämään Corensen Loviisan hylsytehtaan toimintatapoja ja ilmapiiriä keskittyen erityisesti työmotivaatioon ja työhyvinvointiin ikääntyvässä työyhteisössä. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää työvälineitä ja suuntaviivoja henkilöstöä koskevien asioiden kehittämiseen. Opinnäytetyöstä saamme kehitysideoita ja työkaluja Caruson johdon käyttöön.

Tutkimuksen pääongelma:

Mikä on työyhteisön tämän hetkinen työmotivaatio ja työhyvinvointitaso?

Tutkimuksen alaongelmat:

1. Onko työmotivaatiota ja työhyvinvointia tarpeellista kehittää?
2. Mikä on työntekijöiden ajatus eläkkeelle siirtymisestä saavutettaessa alaeläkeikäraja ja mikä vaikutus työhyvinvoinnilla ja työmotivaatiolla on päätöksessä?

Usealla työntekijällä on Loviisassa takanaan pitkä työura. Työura on aloitettu heti peruskoulun tai ammattikoulun päättymisen jälkeen ja monella työntekijällä työuran pituus on tällä hetkellä jo yli 30 vuotta. Seuraavan 10-15 vuoden aikana on eläkkeelle siirtymässä yli 80 prosenttia työntekijöistä, joukossa on työntekijöitä, joiden eläkeikä on jo ylittynyt. Miten työnantaja varautuu tulevaan eläkepoistumaan, mistä löydetään ammattitaitoisia työntekijöitä ja miten saadaan siirrettyä suuri määrä hiljaista tietoa uudelle työsukupolvelle?

1.2 Raportin rakenne

Työ mukailee perinteisen raportin rakennetta. Johdannossa valotetaan taustoja tutkimuksen tekemiselle sekä aiheen valintaa. Lisäksi esitellään lyhyesti toimeksiantoyritys sekä esitetään tutkimuskysymykset ja työn tavoite.

Tietoperustassa käsitellään aluksi motivaatiota ja esitellään kolme tunnettua motivaatio-teoriaa. Osiossa keskitytään myös tarkemmin työmotivaatioon ja mietitään mitkä tekijät motivoivat työntekijää ja mistä tarvittava motivaatio voidaan löytää. Lisäksi käsitellään esimiesten osuutta motivaation luomisessa ja ylläpitämisessä.

Työhyvinvointia niin fyysistä, psyykkistä kuin sosiaalistakin hyvinvointia ja työkykyä käydään läpi kolmannessa kappaleessa. Esitellään työkykytalo, joka on hyvä apuväline esimiehen ja alaisen välisissä keskusteluissa sekä työn imu- malli, joka on uudenlainen työhyvinvoinnin ajattelu- ja toimintamalli.

Neljännessä kappaleessa muutama sana eläkeuudistusta, siihen liittyvää terminologiaa ja tilastotietoa. Lisäksi käsitellään tarkemmin ikäjohtamista ja ikärakennetta Suomessa. Ikäjohtamiseen liittyvät kiinteästi työn tuottavuus ja sitoutuminen.

Empiirisessä osassa käydään läpi tutkimusmenetelmiä, aineiston keruumenetelmiä sekä tutkimuksen etenemistä. Osiossa on myös muutamia havaintoja aiemmin tehdyistä tutkimuksista kyseisessä yrityksessä. Lopuksi esitellään tehdyn tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä. Pohdintaosuudessa arvioidaan työn tuloksia sekä omaa oppimista.

2 Motivaatio

Motivaatio- käsite tulee latinan kielen sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Motivaation kantasana on taas motiivi, joka tarkoittaa syytä tai aihetta. Motiivit määrittävät ja aikaansaavat motivaatiomme. Motiiveihin vaikuttavat useat asiat esim. palkkiot, rangaistukset, sekä henkilön halut ja tarpeet. Motivoituminen tapahtuu siis aina jostakin syystä, se ei ole sattumaa. (Kuulu 2018.) Motivaatio-sana saa aikaan positiivisen reaktion. Kun ihminen on motivoitunut, on hän vireä sekä aktiivinen, lisäksi hänellä on jokin määränpää. Motivaatio laittaa ihmiset toimimaan, sitä voisi kutsua ihmisen käyttövoimaksi, tämä pätee niin työelämässä kuin yksityiselämässäkin. Se ohjaa ja aktivoi meitä toimissamme saavuttaaksemme määränpäämme, esimerkiksi töissä motivaatio vaikuttaa tehdyn työn laatuun ja tuottavuuteen. Motivaatio myös määrittelee käyttäytymistämme ja sitä, mihin mielenkiintomme suuntaamme. Se jaetaan usein sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. (Sinokki 2016, 61-62.)

2.1 Sisäinen motivaatio

Sisäinen motivaatio tulee ihmisen sisältä ja on usein miten pitkäkestoinen tila. Motivaatio ei tarvitse erillisiä palkkioita tai pakotteita ulkopuolelta. Ihminen kokee iloa ja tyytyväisyyttä toimiessaan kuten toimii ja esim. työtä tehdään, koska siitä nautitaan. Useiden tutkimusten mukaan tulee sisäisessä motivaatiossa kiinnittää huomio vapaaehtoisuuteen, jolla tarkoitetaan lähinnä itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuuteen liittyy vapaus oman työn toteuttamiseen ja työn suunnitteluun. Toinen asia, johon tulisi kiinnittää huomiota, on kyvykkyys. Se on pystyvyyttä ja aikaansaamista. Taito ja tieto kasvavat työtä tekemällä, erilaisilla koulutuksilla sekä työtovereilta oppimisella. Yhteenkuuluvuudella taas tarkoitetaan myönteisiä sosiaalisia kontakteja. Ohjenuorana voidaan sanoa, että arvosta muita, niin hekin arvostavat sinua. Vastavuoroisesti työyhteisö pitää huolta työntekijästä huolehtimalla tämän työhyvinvoinnista. Uusimpana mukaan on tullut ihmisen perustarve tehdä hyvää. Hyväntekemisen, kiitollisuuden ja kutsumuksen on todettu lisäävän motivaatiota ja hyvinvointia. (Sinokki 2016, 226-227.)

2.2 Ulkoinen motivaatio

Ulkoisessa motivaatiossa on nimensä mukaisesti kyseessä joku muu motivaation lähde kuin yksilön oma toiminta. Se perustuu yleensä palkkioiden saavuttamiseen, esimerkkinä kannustepalkkiot, ja tila on monesti lyhytkestoinen. Henkilö ei myöskään koe tästä samanaista iloa kuten sisäisten motivaatioiden kohdalla. (Terveysverkko.) Jos tutkitaan motivoitumista esimerkiksi Maslown tarvehierarkian pohjalta (esiteltu tarkemmin kohdassa 2.3.1), tyydytetään rahalla fysiologisia tarpeita, kuten janoa ja nälkää, jotka tuovat perusturvaa ja

sitä kautta myös turvallisuuden tunteen. Raha voi myös toimia arvon mittarina, kun sitä käytetään saavutusten mittaamiseen. Maslow'n mukaan korkeimman tason, itsensä toteuttamisen tarpeet, voidaan saavuttaa vasta kun edellä mainitut tarpeet on ensin tyydytetty. Tällä tasolla palkka ei enää olekaan merkityksellinen tekijä.

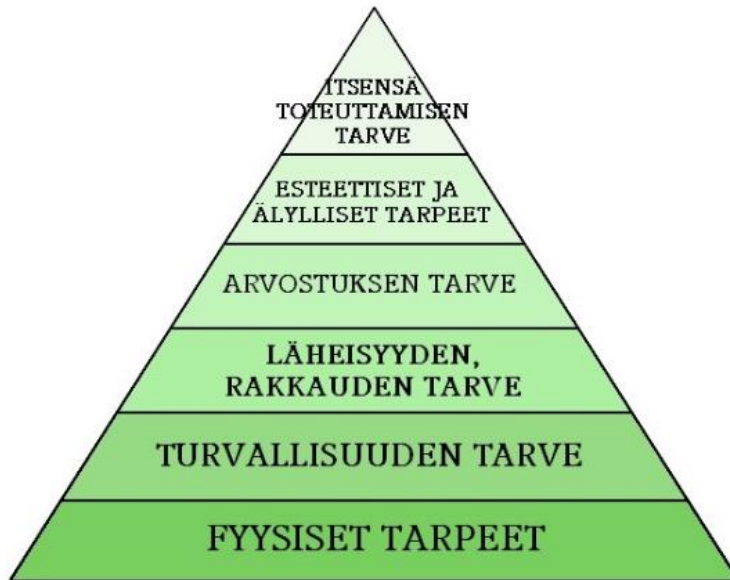
Motiiveina palkkioiden lisäksi toimivat rangaistukset. Tämän vuoksi työntekijä pyrkii tekemään työnsä mahdollisimman hyvin ja välttelee rangaistusta, joka voi olla negatiivista palautetta esimerkiksi esimieheltä, kollegoilta tai asiakkailta. (Sinokki 2016, 225-226.)

2.3 Motivaatioteoriat

Motivaatioita kuvataan eri motivaatioteorioilla ja jokainen niistä kuvaa motivaatiota hieman eri näkökulmasta. Teoriat jaetaan tarve- ja prosessiteorioihin. Tarveteoriat kuvaavat ihmisen tarpeiden tyydyttämiseen liittyvää käyttäytymistä. Prosessiteoriat kuvaavat ihmisten yksilöllistä tapaa reagoida ja havainnoida tilanteita sekä sitä miten erilaisia odotuksia jokaiselle näistä syntyy. (Wikipedia 2016.) Ihmiset ovat erilaisia ja tekijät, jotka toisia motivoivat, eivät välttämättä motivoi toisia lainkaan. Sen lisäksi meillä on erilaisia tarpeita ja tavoitteita, niin työ-, kuin yksityiselämässämme, näiden välistä yhteyttä ei voidakaan sulkea pois. Työmotivaatioon vaikuttavat kulloinkin vallitseva elämäntilanne, asenne tehtävään työhön ja oma kehittymishalukkuus. Työssä motivoitunut ihminen kokee itsensä tärkeäksi osaksi työyhteisöä, sekä kokee tekemänsä työn tärkeäksi. Sen lisäksi, että tulee kiinnittää huomio työntekijän persoonallisuuteen ja elämäntilanteeseen, tulee myös kiinnittää huomio työyhteisöön ja työn ominaisuuksiin. (Sinokki 2016, 80.) Motivaatio voi muuttua elämän varrella, tähän vaikuttavat esimerkiksi muutokset työ- ja yksityiselämässä. Tämän vuoksi tuleekin selvittää mitkä asiat ja tekijät saavat kenetkin motivoitumaan ja haluamaan jotakin. (Kiviranta 2010, 35.) Alla esiteltynä kolme tunnettua motivaatioteoriaa, Maslow'n tarvehierarkia, Herzbergin kaksifaktoriteoria sekä Locken pääomateoria.

2.3.1 Maslowin tarvehierarkia

Yhdysvaltalaisen Abraham Maslow'n tarvehierarkiateoria (1943) lienee yksi kuuluisimmista ja käytetyimmistä teorioista. Maslow'n viiden tason mallissa ihmisten tarpeet ovat jaoteltu pyramidin muotoon. (Kuva 1)



Kuva 1. Maslow'n tarvehierarkiateoria

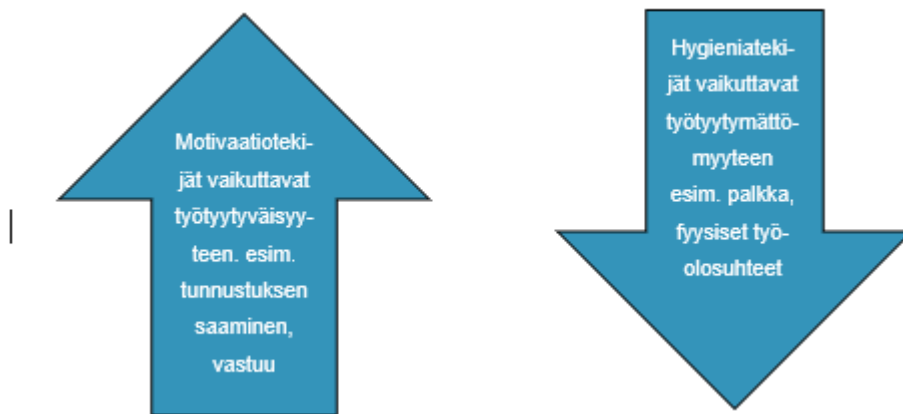
Tarpeet alimmalta tasolta ylöspäin ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, arvostuksen tarpeet sekä itsensä toteuttamisen tarpeet.

Fysiologiset tarpeet ovat ihmisen perustarpeita kuten ruoka, juoma ja asunto. Samoihin perustarpeisiin kuuluvat myös turvallisuuden tarpeet esim. järjestys ja pelottomuuden tunne. Kolmannessa tasossa ovat Maslow'n teorian mukaan tunteet ja yhteenkuuluvuus, kuten ystävät ja perhe, hänen mukaansa ihmissuhteet motivoivat käyttäytymistä. Seuraavassa tasossa löytyvät arvostuksen tarpeet, johon kuuluvat arvokkuus, itsenäisyys, maine ja kunnioitus. Maslow'n teorian mukaan fyysikaalinen tarve on ensimmäinen eloonjäämisen taso, joka motivoi käyttäytymistämme. Kun se on savutettu, voidaan siirtyä seuraavalle motivaatiotasolle ja niin edelleen (McLeod, 2018). Tarpeiden kehittyessä myös onnellisuus kasvaa, mutta vain hetkellisesti. Tietyn tarvetason saavuttaminen tyydyttää ihmisen tarpeen vain hetkellisesti, kohta hänen täytyy taas nostaa tarvetasoaan ja vaatimuksiaan. Ikuista onnellisuutta ei siis saavuteta tarpeita tyydyttämällä. (Suhdesoppa.) Maslow on kuitenkin myöhemmin todennut, ettei tarpeiden tyydytys välttämättä etenekään näin hierarkkisesti, vaan pyramidin jokin toinen tarve saattaa korostua riippumatta alempana olevien tarpeiden tilasta (Sinokki 2016, 75).

2.3.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Toinen tunnettu motivaatioteoria on Fredrik Herzbergin motivaatio- ja hygieniateoria (kaksifaktoriteoria), jonka hän kehitti vuonna 1959. Kaksifaktoriteorian mukaan organisaatiolla

on kaksi mahdollisuutta säätää työmotivaatiota, toinen on motivaatiotekijät ja toinen hygieniatekijät. (EPM.)



Kuva 2. Herzbergin kaksifaktoriteoria

Motivaatiotekijät (työtyytyväisyystekijät) kannustavat työntekijöitä työskentelemään kovempaa ja paremmin ja nostavat työntekijän työtyytyväisyyttä. Hän saa työstään iloa, tyydytystä ja arvostusta. Tällaisia motivaatiotekijöitä ovat itse työ, saavutukset ja vastuullisuus työssä. Myös työstä saatu tunnustus ja oma eteneminen työssä ovat motivaatiotekijöitä. Hygieniatekijät (työtytymättömyystekijät) eivät sinänsä kannusta työntekijää työskentelemään paremmin, mutta niiden puuttuminen aiheuttaa tyytymättömyyttä ja alentaa motivaatiota. Hygieniatekijöitä ovat palkka ja yrityspolitiikka, myös työilmapiiri, työolosuhteet ja työturvallisuus ovat tärkeitä tekijöitä, samoin esimiestyöskentely. Esimerkkinä palkka, joka tyydyttää alemman tason tarpeita, palkan kasvaessa, sen merkitys vähenee. Perustuen teoriaansa on Herzberg määritellyt kaksiporaisen mallin, jolla parantaa työmotivaatiota. Ensimmäinen vaihe on poistaa hygieniastressitekijät, toinen on työtyytyväisyyden edistäminen. (EPM.) Teorian mukaan tyytyväisyyden vastakohta ei siis ole tyytymättömyys vaan tyytyväisyyden puuttuminen, poistettaessa tyytymättömyyttä aiheuttava tekijä, ei se lisää tyytyväisyyttä vaan ainoastaan poistaa tyytymättömyyttä (Sinokki 2016, 106). Teoriaa on kritisoitu sanomalla mm, että se edistää vain yksilön tyytyväisyyttä. Tyytyväisyyden ei koeta tuovan lisää tuottavuutta (EPM).

2.3.3 Locken pääomateoria

Yhdysvaltaisen Edwin A. Locken motivaatiotutkimuksen (1968) perustana oli Aristoteleen mielen ” tarkoitus aiheuttaa toiminnan”. Sen mukaan työntekijät motivoituvat selkeistä tavoitteista ja selkeästä ja tarkoituksenmukaisesta palautteesta. Työskentely kohti selkeää tavoitetta lisää suoritusta ja sitoutumista. Hänen mukaansa paras tapa motivoitua oli pyrkiä tavoitteeseen, jota ei välttämättä edes pysty saavuttamaan täysin. Locken teoriassa

esimiehet voivat asettaa lähes saavuttamattoman tavoitteen edistääkseen työntekijän luovuutta. Työntekijälle on kuitenkin tärkeää painottaa, ettei epäonnistumisesta rangaista. Tavoitteiden asettamisessa on otettava huomioon viisi pääperiaatetta; tavoitteiden selkeys ja haasteellisuus, työntekijän omistautuminen, jatkuva palauteen antaminen sekä tavoitteen monimutkaisuuden välttäminen. (Peakon 2017.)

2.4 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Seuraavissa kappaleissa käydään läpi työmotivaatioon liittyviä asioita. Mitä yksilöllisiä tarpeita työntekijöillä on, mitkä tekijät motivoivat heitä. Mitä keinoja yksiköllä itsellään on motivoinnin luomisessa ja ylläpitämisessä ja mikä taas on esimiesten rooli tässä kaikessa.

2.4.1 Työntekijän tarpeet

Jokaisesta työntekijästä löytyy saavutuksen, yhteenkuuluvuuden ja vallan tarpeet, jotka motivoivat häntä. Tärkeysjärjestys on kuitenkin riippuvainen jokaisesta itsestään. Motivoitunut henkilö antaa käyttövoimansa organisaation käyttöön, mitä motivoituneempi henkilö on, sitä suuremman osan kapasiteetista hän antaa käyttöön. Henkilölle, joka hakee yhteenkuuluvuuden tunnetta, on työpaikan sosiaaliset suhteet tärkeitä. Hän on usein luomassa positiivista ilmapiiriä ja me-henkeä työyhteisössä sekä toivoo työyhteisöltä panostamista työhyvinvointiin. Hän on sekä luova ja innovatiivinen työyhteisön jäsen ja usein myös tunnollinen työntekijä. Työntekijä, jolle saavuttamisen tarve on tärkeää, kaipaa haasteita. Hän myös panostaa työhönsä, eikä välttämättä tarvitse, eikä halua tukea esimieheltä. Työmäärän lisääntyminen ei ole rasite, vaan päinvastoin, työntekijä kokee tämän luottamuksen osoituksena ja palkintona. Palautteen antamisen hän kokee myönteisenä ja pyrkii korjaamaan toimintaansa sen mukaan. Henkilö, jolle vallan tarve on tärkein, hakeutuu usein tehtäviin, jossa hänellä on mahdollisuus vaikuttaa muihin. Hän kokee olevansa vaikutusvaltaisempi ja parempi kuin muut. Hän on hyvin kunnianhimoinen ja päämäärätietoinen. Hän kokee kesimääräistä enemmän julkisen kiitoksen ja tunnustuksen tärkeäksi. Hänelle tittelit sekä status ovat tärkeitä ja menestyksen tulee näkyä ja kuulua. (Sinokki 2016, 87; Aarnikoivu 2008, 156-157.)

2.4.2 Motivoinnin lähteet

Kuten edellä on jo mainittu, ei työmotivaatioon tai sen puuttumiseen, ole yhtä ainoaa oikeaa vastausta. Syitä on monia kuten esim. persoonallisuus, elämäntilanne, työolosuhteet sekä itse työyhteisö.

Palkitseminen tai raha on monelle tärkeä, jopa tärkein motivoinnin lähde. Toiselle palkka on riittävä motivaattori, toisille se on työstä saatava palaute tai kiitos. Raha on elämän perustarve, joten sen tärkeys motivaatiotekijänä on suuri. Mitä raskaampaa työ ruumiillisesti on, sitä suurempi on rahan merkitys. Hierarkiatason ylemmillä portailla rahan merkitys vähenee ja tilalle tulevat muut tarpeet. Joillekin saavutettu status ja vallan tarve on siis rahaakin tärkeämpi, joskin työuralla etenemisen myötä, myös palkka ja arvostus nousevat. (Sinokki 2016, 91.)

Paitsi palkitseminen, myös palautteen antaminen koetaan tärkeänä motivaatiotekijänä. Kun työntekijälle määritellään mittareita työn suorittamista varten, on tärkeää antaa heille palautetta suoriutumisesta. Sekä negatiivinen, että positiivinen palaute voivat motivoida yksilöä parempaan tulokseen. Negatiivinen palaute voi sisunnuttaa henkilön yrittämään enemmän ja saavuttamaan paremman tuloksen, toisaalta se voi myös lamaannuttaa. Positiivisella palautteella voidaan parantaa ihmisen sitoutumista työhönsä. Esimiehillä on tärkeä rooli työntekijöiden innostamisessa ja motivoinnissa. (Sinokki 2016, 91.)

Työyhteisön ja työilmapiirin merkitys motivaattorina ovat suuret. Kun ilmapiiri työpaikalla koetaan hyväksi, on työhön mukava mennä. Positiivinen ilmapiiri luo yhteenkuuluvuutta. Sen on todettu vähentävän sairauspoissaoloja ja henkilöstön vaihtuvuutta sekä parantavan palvelun laatua. Työpaikkakiusaamisella, jolla tarkoitetaan, työtovereiden tai esimiehen ja alaisen välisiä ristiriitatilanteita, on selkeä yhteys työmotivaatioon. Se on myös omiaan pilaamaan koko työyhteisön ilmapiirin. Hyvät ja turvalliset työolosuhteet ovat omiaan parantamaan työmotivaatiota. Hyvät koneet, laitteet ja työtilat ovat tässä tärkeässä osassa. Näillä on myös tärkeä vaikutus työn tuottavuudessa ja tehokkuudessa. Huonot työolosuhteet voivat vastaavasti johtaa jopa työuupumiseen. (Sinokki 2016, 91.)

Terveys on meille kaikille tärkeä asia. Vapaa-ajan liikunta ja erilaiset muut harrastukset auttavat työssäjaksamiseen ja tätä kautta motivaatioon. Työssä on monenlaisia uhkatekijöitä kuten jatkuva pitkäkestoinen istuminen, kova melu, avokonttoreiden lisääntyessä myös taustahäly. Stressi työssä, jonka voi aiheuttaa alati tapahtuvat muutokset, kiire tai liian suuri työtaakka, on myös työmotivaatioon vaikuttava tekijä. Mainittakoon kuitenkin, että stressi voi vaikuttaa ihmiseen sekä positiivisesti, että negatiivisesti. Positiivinen, terve stressi innostaa ja motivoi saavuttamaan onnistumisen, negatiivinen eli haitallinen stressi taas sairastuttaa. (Sinokki 2016, 96-97.)

Henkilön omat persoonallisuuden piirteet sekä henkinen ja fyysinen kapasiteetti vaikuttavat suuresti työmotivaatioon. Eri elämänvaiheet ja sen tuoman kokemuksen kautta tulleet

ja muokkautuneet tekijät vaikuttavat henkilön arvoihin, asenteisiin ja motiiveihin. Se millainen ihmisen persoonallisuus on, selittää hänen työpanostaan, mielenkiinnon kohteitaan ja vuorovaikutustaitojaan. Tarttuuko hän ripeästi töihin, onko hän oma-aloitteinen, ahkera, kiinnostunut työstään – kaikki nämä vaikuttavat myös työmotivaatioon. Yksi tärkeimmistä tekijöistä on, että henkilö kokee tekemänsä työn sekä merkitykselliseksi, että tärkeäksi ja että työ on tärkeä osa kokonaisuutta. (Sinokki 2016, 101-104.)

2.4.3 Keinoja motivoinnin parantamiseksi

Edellä on jo mainittu, että ihmistä motivoi monet erilaiset sisäiset ja ulkoiset tekijät. Ei myöskään ole tavatonta, että motivaatio on hukassa. Työ ei ehkä tunnu tarpeeksi tärkeältä tai sitä ei koeta tarpeeksi vaativaksi omalle osaamistasolle. Mistä löytyy kadotettu motivaatio ja miten kehittää ja ylläpitää sitä.

Omaa työtä on usein mahdollisuus muokata eli tuunata. Omaa tehtäväkuvaansa voi muokata ottamalla uusia työtehtäviä tai tarvittaessa keventää työtaakkaa luopumalla osasta tehtäviä. Voidaan miettiä uudestaan sosiaalisia suhteita työpaikalla ja omaa vuorovaikutustaitoja työyhteisössä. Tärkeässä osassa ovat myös omat odotukset ja tavoitteet työn suhteen. Tärkeää on, että työ on omaa työnkykyä ja osaamista vastaavaa, näin voidaan lisätä työn tuottavuutta ja tehokkuutta sekä lisätä motivaatiota. Sananlasku ”yksi mätä omena pilaa koko korin” pätee myös työyhteisössä. Yhden työntekijän negatiivisuus ja muiden mustamaalaaminen ovat omiaan tulehduttamaan koko työyhteisön. Yhtä lailla kiusaaminen ja epäoikeudenmukainen päätöksenteko tekevät hallaa työyhteisölle. Jos ristiriitoja ja epäasiallista käyttäytymistä tapahtuu, tulisi näihin puuttua välittömästi ja pyrkiä ratkaisemaan riidat, koska ne ovat omiaan laskemaan työmotivaatiota. Ainainen kiire voi olla stressaavaa, mutta hyvällä ajankäytön hallinnalla ja töiden priorisoinnilla voidaan motivaatiota parantaa. Kiire saattaa tukahduttaa luovuuden ja innovatiivisuuden. Toiset haluavat motivoituaakseen työhönsä lisää vaativuutta ja haastavuutta. He tuntevat leipääntyvänsä normaalityöhön ja haluavat saavuttaa jotakin lisää, saada työhönsä lisää haasteellisuutta. Työyhteistaidot ovat asia, joita jokainen voi tahollaan kehittää motivaation parantamiseksi. Tämä käsittää vuorovaikutuksen ja vastuullisuuden niin työtä kuin koko työyhteisöä kohtaan. Kohtelun ja päätöksenteon tulee olla oikeudenmukaista, jokaisen tulee kokea olevansa arvostettu työyhteisön jäsen. (Sinokki 2016, 231,236.) Kehityskeskustelut ovat esimiehen ja alaisen välisiä keskusteluja, joissa pyritään selvittämään ja edistämään työntekijän motivoitumista ja sitoutumista. Niissä käydään läpi menneitä, mutta katsotaan ennen kaikkea tulevaisuuteen. Kehityskeskustelut ja niistä saatava hyöty jakavat mielipiteitä niin työntekijöiden kuin esimiestenkin keskuudessa. Mutta hyvin toteutettuina, niiden

on todettu parantavan työntekijän työmotivaatiota. Työntekijä kokee, että hänestä välitetään ja hänen tekemisellään on väliä. (Aarnikoivu 2008, 117.)

2.4.4 Esimiehen rooli työmotivaation luomisessa

Esimiehellä on suuri rooli työyhteisössä, mutta motivaatiota hän ei voi synnyttää, ainoastaan tukea sen syntymistä. Esimiehen on hyvä tuntee työntekijänsä sekä tiedostaa heidät omina itsenään, yksilöinä. Yksilöiden tarpeiden tunnistamisella on tärkeä osa, tässä apuna voidaan käyttää esim. edellä käsiteltyjä motivaatioteorioita (2.3). Esimiehen tulee rohkaista työntekijää sekä antaa tunnustusta hänen työstään. Näiden puuttuminen voi aiheuttaa pahoinvointia ja apatiaa. Työntekijä ilmaisee tai lähinnä verhoaa tyytymättömyyden helposti tyytymättömyyteen huonosta palkasta tai tiedonkulusta. Nämä ovat helpommin selitettävissä ja käsitettävissä. Rohkaiseminenkin on hyvin yksilöllistä, kaikille eivät päde samat keinot. Esimieheltä odotetaan aitoutta ja läsnäoloa arjessa. Palautteen antaminen julkisesti ja usko ihmisiin ovat myös tärkeitä ominaisuuksia. Voidaan puhua rohkaisevasta ihmiskäsityksestä. Edellyttämällä parasta tekemistä työntekijöiltä, osoittaa esimies luottavansa heidän kykyihinsä, tämä puolestaan voi nostaa työntekijän itseluottamusta. Inhimillisyys ja tunteista puhuminen koetaan vaikeana. Se, että esimies kieltää tai välttää tunteista puhumisen voi merkittävästi vaikuttaa motivaatioon. Aina asioita ei voida selittää tai ratkaista konkreettisilla asioilla. Esimiehen on siis tärkeä tiedostaa, että yksilön tapaan toimia vaikuttavat väistämättä tunteet. (Aarnikoivu 2008, 155-156, 159-161.)

Esimiehen yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on kuunteleminen. On tärkeää tiedustella työntekijältä häntä motivoivia tekijöitä ja pureutua näihin syvällisesti. Samalla haastetaan työntekijäkin pohtimaan omia vaikuttimiaan sekä miettimään motivaatiotaan. Henkilönkunnan, esimiehet mukaan lukien, on tärkeä tuntee ja ymmärtää yrityksen missio, visio ja arvot. Yrityksellä on hyvä olla tavoitteita ja pelisääntöjä, jotka ovat innostavia, mutta samalla sellaisia, joiden saavuttamiseen tarvitaan taitoja ja panostamista. Pelisäännöt, jotka voidaan nähdä myös toiminnan periaatteina, kuvaavat organisaation tapaa toimia sekä arvoja. Paitsi, että esimies edellyttää hyvää panosta muilta, tulee hänen edellyttää parasta myös itseltään. Hänen tulee haastaa itseään kehittymään, tämä luo uskottavuutta ja sitoutumista edustamiinsa asioihin. Kun esimies kiinnittää huomiota henkilöstöön, on läsnä arjessa, hän samalla sitouttaa ja motivoi heitä. Läsnä oleminen edellyttää asioihin puuttumista, oli se sitten negatiivisen tai positiivisen palautteen antamista. Näin työntekijä kokee, että hänestä välitetään ja hänen työtään arvostetaan. Henkilökohtaisen palautteen tai tunnustuksen antaminen on tärkeässä roolissa työn motivoimisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Julkinen tunnustus koetaan usein positiivisempänä ja kannustavampana kuin henkilökohtainen tunnustus. Me-henkeä on nostattamassa koko ryhmälle ja työyhteisölle

annettu tunnustus hyvästä työstä. Tulee muistaa, että jos esimies edellä mainituilla keinoilla voi luoda hyvää me-henkeä ja motivoida työntekijöitä, voi hän yhtä nopeasti omalla toiminnallaan myös heikentää motivaatiota. (Aarnikoivu 2008, 155-156, 159-161.)

Keväällä 2018 toteutettiin ensimmäinen laaja-alainen verkostotutkimus siitä, minkälaisia ovat suomalaiset johtajat ja johtajuus. Tutkimuksen tilasi työ- ja elinkeinoministeriön alla toimiva Työelämä2020-hanke. Kyselyyn osallistui yli 100 johtajaa, tutkijaa ja asiantuntijaa eri aloilta. Positiivisiksi asioiksi tutkimuksessa nousi selvästi johtajien asiaosaaminen, maanläheisyys sekä yhteinen arvopohja. Selkeinä kehityskohteina nousivat esille avoimemman keskustelukulttuurin luominen, ihmisläheisempi innostaminen ja suurempi kunnianhimon taso. Johtajilta peräänkuulutetaan siis enemmän läsnäoloa, vuorovaikutusta ja motivointia. (Työelämä 22.5.2018.)

2.5 Työnimu, uudenlainen ajattelu- ja toimintamalli

Työnimu on uudenlainen työhyvinvoinnin ajattelu- ja toimintamalli, jota tutkimusprofessori Jari Hakanen on kehittänyt ja tutkinut usean vuoden ajan. Useat kansainväliset tutkimukset samasta aiheesta ovat olleet pohjana tutkimukselle. Työn imu tarkoittaa positiivista tunne- ja motivaatiotilaa töissä. Sen tarkoituksena olisi lisätä innostusta työssä. Sillä on merkitystä työntekijän terveyteen sekä myönteisiin kokemuksiin ja hyviin työsuorituksiin työssä, lisäksi se tuo yrityksille mahdollisuuden parempaan taloudelliseen menestykseen. Imua voi löytää kaikilta työpaikoilta, se vaatii vain inhimillisyyttä ja halua parantaa toimintatapoja sekä voimavaroja, jotka liittyvät työhön ja sen järjestämiseen, työyhteisöön sekä organisaatioon. Siihen liittyy kolme työhyvinvoinnin osaa; uppoutuminen, tarmokkuus ja omistautuminen. Työn imussa on myös kyse siitä, kuinka myönteiset vaikutukset esimerkiksi töissä parantavat elämänlaatua kotona ja, kuinka elämänalueen taidot taas vastavasti siirtyvät kotoa töihin. Se kertoo myös, mikä vaikutus hyvän olon tunteella on itseluottamukseen. Työn imu voi siis siirtyä henkilöltä toiselle, kotoa työpaikalle tai työpaikalla ihmisestä toiseen. Parhaiten positiivinen kokemus siirtyy tiimin tai työparin sisällä, kun vuorovaikutusta on paljon. Myös ihmisten samankaltaisuus ja ryhmän hyvä ilmapiiri lisäävät myönteisten tunteiden siirtymisen. Työn imua voi meistä jokainen parantaa, keinoja ovat esimerkiksi työn tuunaaminen, itsensä haastaminen, onnellisuuden lisääminen, terveyden ylläpitäminen. Työn imun vastakohtana voidaan pitää työhön kyllästymistä. (Hakanen 2011.)

3 Työhyvinvointi

Työterveyslaitoksen (2018) määritelmän mukaan ”työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, tervettä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät ammattimaisesti johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisö kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa”. Juhani Kauhanen määrittelee työhyvinvoinnin kirjassaan Henkilöstövoimavarojen johtaminen (2009, 201) seuraavasti. ”Se on sellaista työolojen kehittämistä ja työn sisällön rikastuttamista, töiden järjestämistä ja johtamista, joka tyydyttää sekä yksilöitä että organisaatiota”. Hän jatkaa vielä, että kaikkia edellä mainittuja osa-alueita on kehitettävä samanaikaisesti, jotta aikaansaadaan optimaalinen tulos.

Työhyvinvointi vaikuttaa yrityksen taloudelliseen tulokseen, maineeseen ja kilpailukykyyn, sen voidaan sanoa olevan hyvä investointi, joka voi maksaa itsensä moninkertaisesti takaisin (Työterveyslaitos 2018). Yksi poissaolopäivä maksaa työnantajalle noin 300-350 €, mutta kalliiksi tulevat työkyvyttömyyseläkkeetkin, joista voi koitua yllättävän suuria kustannuksia työnantajalle. Työkyvyttömyyden kustannukset voivat olla jopa 6 prosenttia kokonaispalkkasummasta. (Ilmarinen 2015.) Niinpä, mitä vähemmän työkyvyttömyys- ja työttömyyseläketapauksia työtyönantajalla on, sitä pienemmät ovat työnantajan eläkemaksu- ja ennakkomaksuprosentit (Valtionkonttori 2015). Työhyvinvoinnin kehittämisellä on tärkeä rooli sairastapausten ennaltaehkäisemisessä, ja kuntoutuksella taas on ollut merkittävä rooli työntekijän saamisessa takaisin työelämään.

Hyvinvointi jaetaan usein kolmeen kategoriaan; fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaalisen hyvinvointiin, samoin myös ihmisen toimintakyky, joka kehittyy eri tavoin eri ikäkausina. Nämä kolme hyvinvoinnin kategoriaa määrittävät kiinteästi työhyvinvoinnin. Työn ulkopuolinen hyvinvointi reflektoituu suoraan työhön ja työssä viihtyminen vastaavasti myönteisesti yksityiselämään. (Terveyskirjasto 2018.)

3.1 Fyysinen hyvinvointi ja toimintakyky

Fyysiseen hyvinvointiin vaikuttavat mitä suuremmassa määrin ravinto, liikunta sekä unen määrä ja laatu. Fyysinen hyvinvointi heijastuu fyysiseen toimintakykyyn, jonka perustana on terveys. Vaikka nuoret ihmiset ovat usein terveempiä kuin vanhemmat, ratkaisevaa on se, miten sairaudet koetaan. Nuoret kokevat sairautensa monesti suurempina kuin vanhemmat, jolloin sairauden aiheuttama haitta on suurempi kuin vanhemmilla. Ikääntymisen

myötä lisääntyvät usein tuki- ja liikuntaelinsairaudet, sairaudet hengitys- ja verenkiertoelimi-
missä samoin kuin heikentynyt kuulo ja näkö. Näiden ennaltaehkäisemiseen on työnanta-
jalla ja työterveyshuollolla ratkaiseva merkitys. (Kiviranta 2010, 20.)

3.2 Psyykkinen hyvinvointi ja toimintakyky

Psykoanalyysin isä Sigmund Freud määritteli ihmisen psyykkisen terveyden paitsi kyvyksi rakastaa myös kyvyksi tehdä työtä (Terveyskirjasto 2018). Psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointi kävelevät hyvin usein käsikädessä ja niitä on monesti hyvin vaikea erottaa toisistaan. Ne sisältävät niin henkisen kuin sosiaalisenkin hyvinvoinnin, johon kiinteästi liittyvät ihmissuhteet, niin töissä kuin vapaa-ajallakin. (Terveyskirjasto 2018.)

Psyykkinen toimintakyky tarkoittaa kykyä suoriutua erilaisista älyllisistä ja henkisistä ponnistelua vaativista tehtävistä. Sillä on vahva yhteys työmotivaatioon, suoriutumiseen ja kehittymiseen. Ikä sekä lisää, että vähentää psyykkistä toimintakykyä. Fyysisten ominaisuuksien kuten esim. näön heikentyessä, voi se vaikuttaa alenevasti toimintakykyyn. Vastaavasti taas iän tuoma työelämäosaaminen ja ammattitaito lisäävät psyykkistä osaamista. Psyykkinen toimintakyky ei kuitenkaan ole pelkästään ikäriippuvaista. Työn määrällä ja työssä koetuilla negatiivisilla tunteilla on vaikutusta esim. univaikeuksilla ja ylipitkillä työpäivillä. (Kiviranta 2010, 20-21.)

Terveystalon työterveyshuollon erikoislääkäri ja palvelujohtaja Uno Palonen kertoo, että mielenterveysongelmia esiintyy nykyään paljon. Osaltaan niiden yleisyyteen ovat vaikuttaneet turvallisuuden tunteen puute sekä parisuhteen ja työelämän kriisit. Näihin ovat vaikuttamassa lyhyet työsuhteet, jotka ovat viime vuosina yleistyneet, sekä syrjäytyminen ja taloudelliset vaikeudet. (Terveystalo 2018.)

3.3 Sosiaalinen hyvinvointi ja toimintakyky

Itsensä tunteminen on keskeisessä osassa sosiaalista työkykyä määriteltäessä. Se on omien ajatusten, tunteiden ja tarpeiden ymmärtämistä sekä tarvittaessa näiden sopeuttamista ja muuttamista olosuhteiden vaatiessa. Kun ihmisellä on kyky arvioida ja tulkita itseään sekä muita ihmisiä erilaisissa yhteisöissä, on hänellä edellytykset tehdä yhteistyötä ja toimia vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Tämä edellyttää molempien osapuolten kykyä sopeuttaa käyttäytymistään sovittujen arvojen ja normien mukaan. Sosiaalisella toimintakyvyllä on vaikutusta terveyteen, stressin kokemiseen, työssä jaksamiseen sekä henkiseen hyvinvointiin. Ikä tuo ”viisautta” tässäkin. Yhdessä tekemisen merkitys kasvaa, oman edun tavoittelu vähenee ja yhteisen edun tavoitteet korostuvat. Arvostus muita kohtaan kasvaa. (Kiviranta 2010, 22-23.)

Marjatta Jaben kirjassa Ikä voimavarana (2015), kerrotaan Stora Enson Ruotsin työpaikkayhdistyksen puheenjohtajan Johnny Johnssonin lanseeraamasta termistä *pitkäaikaisterve*. Hänen mukaansa henkilöä voidaan pitkäaikaisterveenä, jos hänellä ei ole ainuttakaan sairaudesta johtuvaa poissaoloa kahteen vuoteen. Heitä oli Forsin tehtaalla Ruotsissa 40% useiden työhyvinvointia parantavien toimenpiteiden jälkeen, mainittakoon, että ennen toimenpiteitä heitä oli vain 7%. Toimenpiteet osoittivat, että organisaation ilmapiiri sekä johtaminen vaikuttivat henkilöstön terveyteen voimakkaasti, huomattavaa oli, että pitkäaikaisterveitä oli yhtä paljon kaikissa ikäluokissa. Tuotantovolyymi kasvoi 34 % henkeä kohden ja luovuudenkin havaittiin nousevan, kun pitkäaikaisterveiden osuus oli 30 %. Työt tehtiin entistä paremmin ja tehokkaammin, myös uusia asioita alkoi tapahtua. (Jabe 2015, 71-72.)

Työeläkeyhtiö Varman työkykyjohtaja Jyri Juusti ei puolestaan usko työhyvinvoinnin kehittämiseen, vaan siihen, että työhyvinvointi saadaan työn kehittämisen tuloksena. Hän nimittää neljä tärkeää kohtaa työhyvinvoinnin parantamisessa; työn sisällön ja työntekotapojen parantaminen, hyvän esimiestyön varmistaminen, palautumisen tukeminen sekä työterveyshuollon ja eläkeyhtiöiden yhteistyön tiivistäminen niin ennakolta kuin ongelmatilanteissa. (Työhyvinvointilehti 15.4.2015.)

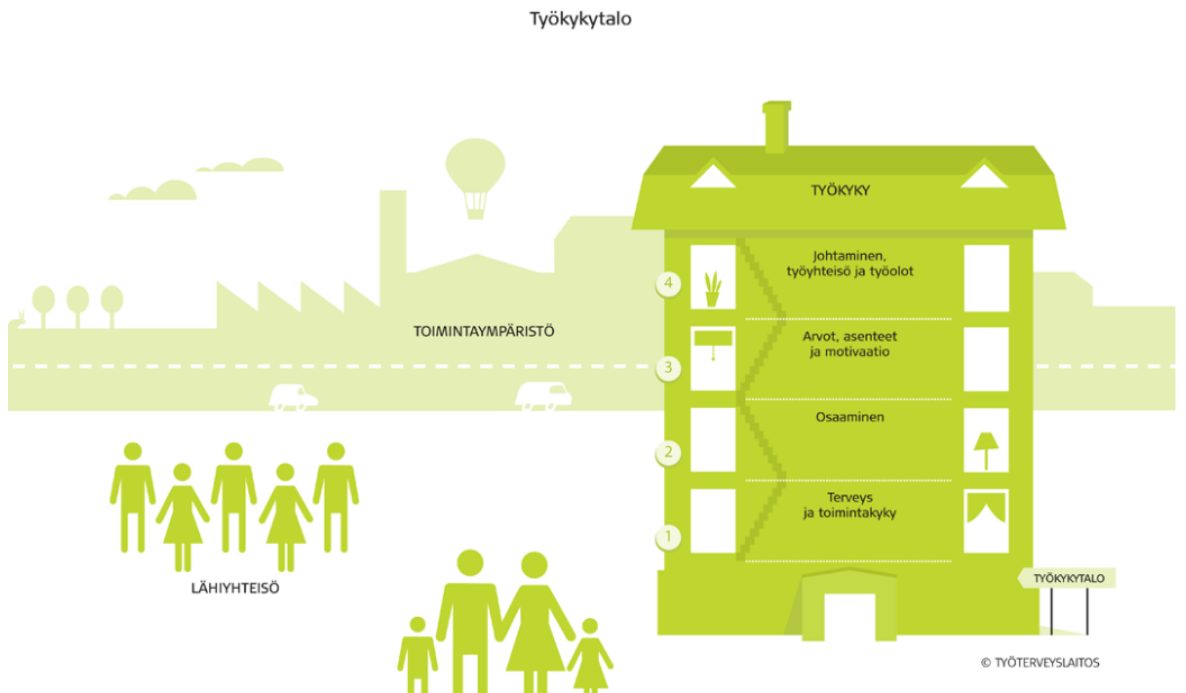
3.4 Työkyky

Työkyvyllä tarkoitetaan työntekijän voimavarojen ja työn vaatimusten välistä tasapainoa. Työkyky voi olla vaarassa, jos työn vaatimukset nousevat työntekijän voimavarojen ylle. Voimavaroihin vaikuttavat esimerkiksi koulutus, arvot ja asenteet, fyysinen ja psyykkinen kunto sekä sosiaaliset valmiudet. Lisäksi eri-ikäisten voimaprofiilit poikkeavat suuresti. Työkyky tai sen mahdollinen heikkeneminen ei siis ole vain iäkkäämpien työntekijöiden asia. Työkykyä tulee seurata koko työkaaren ajan, tässä ovat avainasemassa esimiehet, kollegat ja työterveyshuolto. Varhaisen puuttumisen malli voi olla hyvä apuväline, jos huomataan kollegan työkyvyn heikentyneen. (Sykettä työhön.)

Työn muokkaaminen on keino, joka hyödyntää sekä työntantajaa, että työntekijää. Sen tavoitteena on parantaa työssä jaksamista, ja mahdollistaa näin työssä jatkamista, eläkeiän saavuttamisen jälkeenkin. Muokkaamisen eli ”tuunaamisen” lähtökohtana on kuitenkin se, että tunnistetaan ne työn vaatimukset ja kuormitustekijät, jotka voivat muodostua kriittisiksi työntekijöille. Riskien arvioinnit, vaarojen tunnistamiset ja työpaikkaselvitykset ovat hyviä ennakoivia toimenpiteitä työn muokkauksessa. Yksilötasolla voidaan työtä muokata työn kehittämisellä, työnkierrolla, työvuorosunnittelulla ja keventävien apuvälineiden käytöllä. (TTK 2014.)

3.5 Työkykytalo

Työkyky-talomallin on kehittänyt professori Juhani Ilmarinen, ja se perustuu tutkimuksiin, joissa on selvitetty työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. Taloa voidaan työpaikoilla käyttää pyrittäessä tunnistaa kehittämiskohteet, joilla työhyvinvointia ja työkykyä voitaisiin edistää esim. kehityskeskustelujen yhteydessä. (Työterveyslaitos.)



Kuva 3. Työkykytalo

Talon kolme alimmaista kerrosta kuvaavat henkilön henkilökohtaisia voimavaroja ja ylin eli neljäs kerros työtä, työoloja ja johtamista. Työkyvyn perustan luovat fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky, jotka löytyvät ensimmäisestä kerroksesta terveyden kanssa. Toisessa kerroksessa on osaaminen. Siihen kuuluvat peruskoulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot. Näiden jatkuva päivittäminen on tärkeää, koska uusia osaamisen alueita syntyy jatkuvasti. Arvot, asenteet ja motivaatio löytyvät kolmannesta kerroksesta. Tässä kerroksessa työelämän ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittaminen kohtaavat. Työkykyyn vaikuttavat omat asenteet. Asenteet ja arvot saattavat myös muuttua iän karttuessa, varsinkin eläkkeisiin ja työhön liittyvät arvot. Ne voivat johtaa jopa työelämästä luopumiseen tai syrjäytymiseen. Ylimmässä kerroksessa ovat johtaminen, työolot ja työyhteisö. Se kuvaa konkreettisesti työpaikkaa. Esimiestyö ja johtaminen ovat keskeisessä roolissa, heillä on vastuu ja velvollisuus kehittää ja organisoida työpaikan työkykyä ylläpitävää toimintaa. Talo pysyy pystyssä, kun kaikki kerrokset tukevat toisiaan, kun sekä työ, että ihmisen omat voimavarat ovat tasapainossa. Iän myötä meissä tapahtuu muutoksia, jotka heijastuvat talon alempiin kerroksiin. Jos talon ylemmissä kerroksessa esim. työssä tapahtuu

nopeasti muutos, ei se ota riittävästi huomioon ihmisen edellytyksiä vastata näihin muutoksiin. Näin neljäs kerros saattaa kasvaa liian raskaaksi ja painaa alempana olevia kerroksia huonoin seurauksin. Talon jokaista kerrosta tulee jatkuvasti kehittää. Ihminen on pääosin vastuussa omista voimavaroistaan ja työnantajan vastuu pääasiassa neljännen kerroksen työoloista ja työstä. Eri osapuolten välinen yhteistyö tuo parhaimman tuloksen työkykyä ylläpitävässä toiminnassa. Talon ulkopuolelta löytyvät vielä erilaiset tukiverkostot kuten perhe, ystävät ja sukulaiset, myös yhteiskunnan rakenteet ja säännöt vaikuttavat työkykyyn. Voidaankin sanoa, että vastuu yksilön työkyvystä jakautuu yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan kesken. (Työterveyslaitos.)

3.6 Esimiehen merkitys työhyvinvoinnissa

Työhyvinvointi ei ole vain erillisiä terveys – ja liikuntatempauksia, vaan pitkäjänteistä toimintaa, joka kohdistuu työyhteisöön, työprosesseihin ja henkilöstöön (Työterveyslaitos 2018). Työhyvinvointi ei myöskään ole pelkästään työnantajan asia. Jokaisen henkilön tulee huolehtia omasta hyvinvoinnistaan ja terveydestään. Työnantajan ja esimiesten tehtävänä on esittää keinoja turhien poissaolojen vähentämiseksi ja työterveyshuolto toimii avustajana ja opastajan roolissa tässä kaikessa. (Jabe 2015, 69.) Monet työmotivaatioon vaikuttavat tekijät, joita aiemmin esiteltä tässä työssä (2.4.2), vaikuttavat myös työhyvinvointiin tai voidaankin sanoa, että ne kävelevät käsi kädessä.

Esimies toimii linkkiä organisaation ja alaistensa välillä. Hänellä on sen lisäksi suuri rooli työhyvinvoinnin edistämisessä ja työurien pidentämisessä. Esimies vaikuttaa johtamisellaan työilmapiiriin sekä oikeudenmukaisuuden kokemiseen työyhteisössä. (Kuntoutussäätiö.) Sanotaankin, että työhyvinvointia tuottava johtaminen on sekä asioiden, että ihmisten johtamista. Hyvällä johtamisella saadaan työntekijät toimimaan halutulla tavalla sekä samalla saamaan aikaan organisaation tavoitteiden mukaisia tuloksia. Esimies vastaa siitä, että puitteet työn tekemiselle ovat optimaaliset, työntekijät viihtyvät, heille annetaan vastuuta ja heitä kuunnellaan. Hyvinvoiva työyhteisö on tuottavampi, mutta se vaatii pitkäjänteistä kehittämistä monien työpaikan yhteistyökumppaneiden kanssa. (TTK.)

3.7 Työterveyshuollon rooli /merkitys työhyvinvoinnissa

Uuden eläkelain seurauksena suomalaiset ovat yhä pidempään töissä, toki tähän vaikuttavat myös monet muut syyt. Keskimäärin eläkkeelle jääetään 61 vuoden iässä, mutta ikä kohoaa 63,6 vuoteen jos luvusta otetaan pois sairauseläkkeelle jääneet. Yritysten olisi siis ensi arvoisen tärkeää keskittyä työkyvyn parantamiseen ja ennaltaehkäisemiseen, jotta työkyvyttömyyseläkkeelle jäävien määrää saataisi vähennettyä. Yhteistyö työterveyshuollon kanssa on tässä tärkeässä roolissa. (Jabe 2015, 61.)

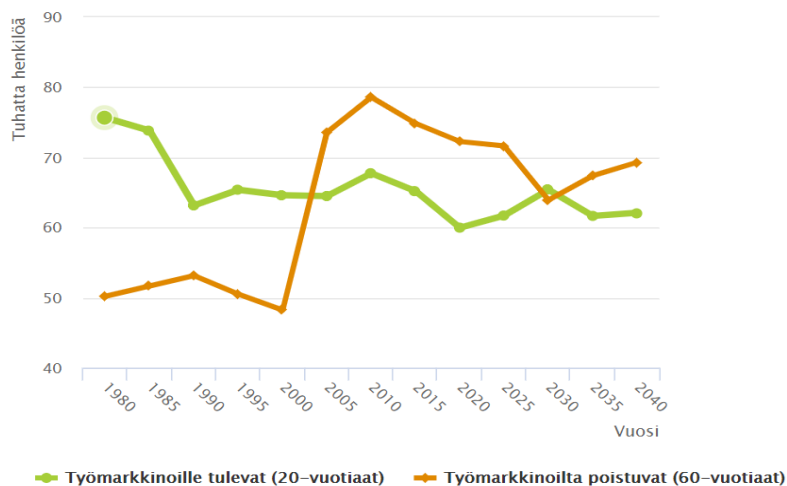
Viimeisimpien Eläketurvakeskuksen tilastojen mukaan (päivitetty 01.4.2019) mielenterveyden häiriöt ovat aiheuttaneet eniten työkyvyttömyyttä eli 43 %, näiden sairauksien osuus on ollut korkein vuodesta 2000 lähtien. Seuraavina tulevat tuki- ja liikuntaelinten sairaudet 25 %, hermoston sairaudet 9 % ja verenkiertoelinten sairaudet 6 % osuudella. (Findikaattori 2019.) Edellä mainitut syyt aiheuttavat myös eniten poissaoloja, mutta onko esimerkiksi mielenterveyspotilaalle sairausloma aina paras mahdollinen ratkaisu? Pelkona voi olla syrjäytyminen, varsinkin sairausloman pitkittyessä. Aina ei välttämättä siis ole paras tapa hoitaa sairautta täysin ja vasta sitten palata töihin, vaan on mietittävä myös muita ratkaisuja, kuten korvaava työ. Lisäksi pitkät sairauspoissaolot ja tästä seuraavat työkyvyttömyyseläkkeet tulevat kalliiksi sekä työnantajille, että koko yhteiskunnalle. (Jabe 2015, 68-69.)

Työterveyshuollolla ja sen suorittamilla toimenpiteillä on merkittävä osuus riskien pienentämisessä. Työntekijöiden, erityisesti riskiryhmien, säännölliset terveystarkastukset ja sairauksien ennakoiva ehkäiseminen ovat tällaisia. Sairauden sattua voidaan työnantajan kanssa yhteistyössä miettiä ennakoivan ja korvaavan työn sekä osasairausvapaan käyttöä. (Jabe 2015, 68-69.)

Helsingin yliopiston ja Terveyslaitoksen professori Mika Kivimäki johtaa Terveyslaitoksella tutkimusta, jossa määritellään, miten työolot ja elintavat vaikuttavat riskiin jäädä ennenaikaiselle eläkkeelle tai pitkälle sairauslomalle. Työntekijälle on tekeillä yksilöllinen terveysennustesoftware, joka kertoo työntekijän jäljellä olevista terveistä työvuosista sekä työkyvyttömyysriskistä. Tuleva software kertoo, mikä vaikutus työolojen tai elintapojen kohentamisella olisi työntekijän ennusteeseen. Riskiennustemallien avulla on mahdollista arvioida riski joutua yli 90 päivän sairauspoissaololle ja työkyvyttömyyseläkkeelle 10 vuoden kuluessa. Ennustemallit pohjautuvat Työterveyslaitoksen seuranta-aineistoihin. Tutkijat selvittivät myös, mikä vaikutus elintapamuutoksilla tai työssä tapahtuvilla muutoksilla on riskeihin. Tarkoitus on tehdä kaikille avoin verkkosovellus, mutta ennen sovelluksen käyttöönottoa, tulee se testata perusteellisesti. Terveyshuolloille tulisi lisäksi perusteellisempi sovellus, jolla he pystyvät seulomaan terveystarkastuksissa työntekijät, joilla on suurin riski pitkään sairauslomaa tai jopa työkyvyn menettämiseen. (Tiedonsilta 2018.)

4 Ikääntyvä työyhteisö

Työmarkkinoilta lähtevien henkilöiden määrä on noussut viime vuosina, tähän on ollut vaikuttamassa suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen, sekä vastaavasti työmarkkinoille tulevien osuuden lasku 1980- luvun jälkeen (Kuva 4). Kuva esittää kehityskaarta työelämään tulevien 20 vuotiaiden ja sieltä poistuvien 60 vuotiaiden työntekijöiden osalta. Tilastokeskuksen väestöennusteen mukaan työelämästä poistuvien määrä on yli 70 000 vuoteen 2025 saakka. (EVA.) Työelämästä poistuvien 70 000 henkilön sisällä on valtava määrä tietoa ja taitoa, katoaako se heidän mukanaan?



Kuva 4. Työmarkkinoille tulevat ja työmarkkinoilta poistuvat (vuoden 2015 jälkeen ennuste)

Tieto siitä, mitä tehdään, on helposti siirrettävissä ja opetettavissa uudelle sukupolvelle, suurimmat haasteet lienevät tiedossa, miten asiat tehdään. Tähän kokonaisuuteen liittyy suurin hiljaisen eli komeusperäisen tiedon osuus. Hiljainen tieto on vaikeasti määriteltävissä, koska se on vaikeasti tunnistettavaa ja nähtäväksi tehtävää tietoa. Hiljaista tietoa on monenlaista. Se on kokemusta, tietoa, taitoa, viisautta ja oivaltamista. Hiljaista tietoa ei ole vain yksilöillä, vaan sitä voi olla esim. ryhmällä, organisaatiolla ja yhteisöillä. Hiljainen tieto on myös vaikeasti tunnistettavissa, on usein niin, ettei edes henkilö itse, saati sitten esimiehet tiedosta ja tunnista hiljaista tietoa. Tiedon tunnistaminen on kuitenkin todella tärkeä osa esimiestyötä, erityisesti kun on kyse kokeneiden henkilöiden johtamisessa. Kuinka tunnistaa tämä tieto ja siirtää tiedot seuraavalle sukupolvelle vanhemman ikäpolven jäädessä pois työelämästä? (Kiviranta 2010, 162-163, 166,169; Ilmarinen, Lähtenmäki & Huuhtanen 2003, 30-31.)

Esimiehen tulisi tunnistaa ja löytää osaaminen, jota jatkossa tarvitaan. Mitä harvinaisemmasta osaamisesta on kyse, sitä tärkeämpää on tunnistaa tämä osaaminen ja sen tekijä.

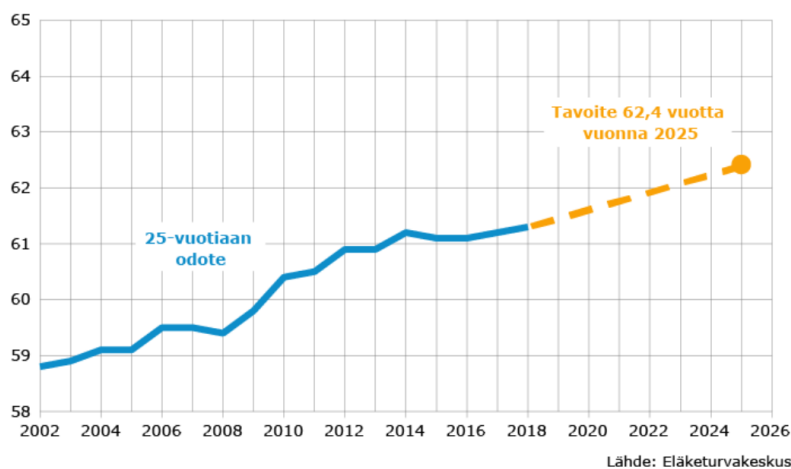
Tälle osaamiselle tulee löytää sopiva jatkaja, jolle tieto siirretään. Tässä ovat tärkeässä roolissa ikääntyvien motivaation sekä jaksamisen ylläpitäminen ja tukeminen. Nuoret puolestaan tuovat mukanaan uutta ja tuoretta osaamista, esim. tietotekniikkaa. Yritysten kannattaakin kiinnittää erityishuomio siirtymävaiheeseen nuoren ja ikääntyvän ikäpolven kesken, jotta organisaatio pysyy kilpailu- ja uusiutumiskykyisenä. Tärkeässä roolissa on nuorten työntekijöiden rekrytointi ajoissa, näin perehdyttämiseen ja tiedon siirtämiseen saadaan tarvittavaa aikaa. (Kiviranta 2010, 162-163, 166,169; Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 30-31.)

4.1 Ikärakenteen muutos ja eläkelaki

Vuonna 2017 oli Suomessa 3,7 miljoonaa työikäistä (17-68 vuotiasta), heistä eläkkeellä oli 15 % eli noin 550 000 henkeä, ja tuosta määrästä maksettiin työkyvyttömyyseläkettä noin 145 000 hengelle. Eläkkeellä olevista 550 000 henkilöstä oli ”vain” eläkkeellä 87%, kun työssäkäyvien osuus oli 13% eli 74 000 henkeä. (ETK 2018.) Kuvassa 6 on esitetty työ-eläkettä saavien määrät eläkelajin mukaan vuoden 2017 lopulla.

Väestön ikärakenne on muuttunut viime vuosikymmeninä. Kun yli 65- vuotiaiden osuus oli vielä 1990 13 % väestöstä, oli se jo 22 % vuonna 2018 ja trendi on edelleen nouseva. Ennusteiden mukaan luku olisi vuonna 2030 jo 26%. (Tilastokeskus 2018.)

Eläkkeellesiirtymisiän odote kuvaa keskimääräistä eläkkeellesiirtymisikää, jos eläkealkavuus ja kuolevuus säilyvät tarkasteluvuoden tasolla. Vuonna 2018 eläkkeellesiirtymisiän odote 25-vuotiaalle oli 61,3 vuotta ja 50-vuotiaalle 63,1 vuotta (Kuva 4). Tavoitteena on, että vuonna 2025 eläkkeellesiirtymisikä olisi keskimäärin 62,4 vuotta. (ETK 2019.)



Kuva 5. Eläkkeellesiirtymisiän odote -Tavoite ja toteuma

Juuri ikärakenteen muutos ja erityisesti ikääntyvän ikäluokan suuri määrä on ollut sysäyksenä uuden eläkelain muodostamiselle. Uusi eläkelaki astui voimaan 1.1.2017. Se toi mukanaan joitakin muutoksia, esimerkiksi varhennettu vanhuuseläke poistui, uutena eläkelajina tuli työuraeläke. Lisäksi eläkkeen alaikäraja nousee vuodesta 2018 lähtien asteittain 63 ikävuodesta, kolmen kuukautta vuodessa, vuoteen 2025 asti, jolloin alaikäraja on 65 ikävuotta (Taulukko 1). (Työeläke 2018.)

Vanhuuseläke on eläke, jolle voi jäädä tietyn ikäisenä, ratkaisevana tekijänä on henkilön syntymävuosi. Vanhuuseläkettä voi saada työeläkkeenä tai kansaneläkkeenä. Vanhuuseläkkeenä maksetaan koko työuran aikana ansaittu työeläke. Eläkettä kertyy vakuuttamisvelvollisuuden yläikärajaan asti, jonka jälkeen voi vielä työskennellä, mutta eläke ei enää tämän jälkeen kerry. (Työeläke 2018.)

Taulukko 1. Alimmat vanhuuseläkeiät ja vakuuttamisvelvollisuuden yläikäraja 1954-1964 syntyneillä.

Syntymävuosi	Alin vanhuuseläkeikä	Vakuuttamisvelvollisuuden yläikäraja
1954 ja sitä ennen	63 v	68 v
1955	63 v 3 kk	68 v
1956	63 v 6 kk	68 v
1957	63 v 9 kk	68 v
1958	64 v	69 v
1959	64 v 3 kk	69 v
1960	64 v 6 kk	69 v
1961	64 v 9 kk	69 v
1962–1964	65 v	70 v
1965–	Kytetään elinajan odotteeseen. Ikäraja nousee vuosittain enintään kahdella kuukaudella vuodesta	70 v

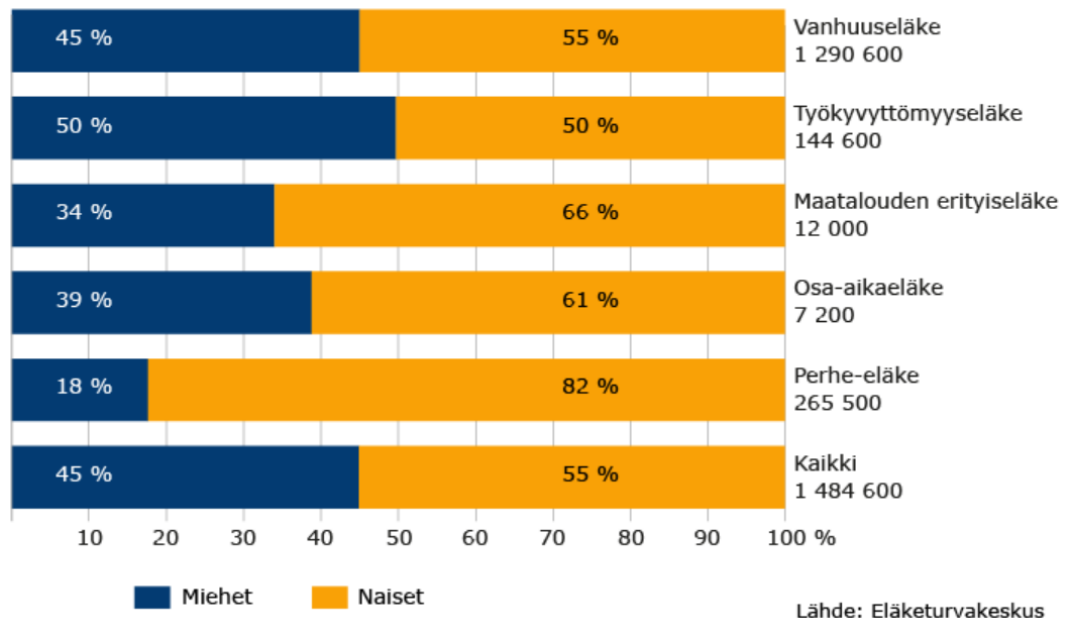
Vuonna 2017 oli omaa eläkettä saavien määrä vajaat 1 500 000, heistä miesten osuus oli 45 % ja naisten 55 %. Omaeläkkeitä ovat työ- ja kansaneläjäjärjestelmästä maksettava vanhuus- ja työkyvyttömyyseläkkeet sekä työeläkejärjestelmästä maksettavat maatalouden erityiseläkkeet, osa-aikaeläkkeet ja vanhuuseläkkeet (Kuva 6). Työeläke on eläkettä, joka maksetaan ansiotyössä olleille henkilöille. Vuonna 2018 työeläkkeelle siirtyi 69 900 henkilöä. Eläkkeelle siirtyneistä vanhuuseläkkeelle jäi noin 48 900 henkeä ja heistä noin 25 000 henkilöä eli puolet siirtyi eläkkeelle 63- vuoden iässä. Työkyvyttömyyseläkkeiden määrä nousi edellisestä vuodesta noin 7 %. Tästä neljäsosa kohdistuu 50-vuotiaisiin ja puolet 60 vuotta täyttäneisiin. (ETK 2019.)

Uutena vaihtoehtona poistuneen osa-aikaeläkkeen tilalle tuli osittainen varhennettu vanhuuseläke. Työtä voidaan edelleen jatkaa, mutta työntekoa voidaan haluttaessa keventää. Tässä mallissa voi henkilö nostaa oman valintansa mukaan joko 50% tai 25 % jo ansaitun eläkkeen määrästä. (Keva.)

Työkyvyttömyyseläkettä voi saada henkilö, jonka työkyky on alentunut sairauden tai vamman vuoksi vähintään vuodeksi. Se voidaan myöntää 17 vuotta täyttäneelle henkilölle, joka ei ole täyttänyt ikäluokan alinta vanhuuseläkeikää. Täyden työkyvyttömyyseläkkeen myöntämisen edellytyksenä on, että työkyky on alentunut vähintään 60 %. Toistaiseksi myönnetty työkyvyttömyyseläke jatkuu vanhuuseläkeikään saakka. (Työeläke 2018.) Työkyvyttömyyseläkkeet ovat lisääntyneet eniten yli 60- vuotiailla ja alle 45- vuotiailla, etenkin miehillä. Tähän ei yksiselitteistä syytä osata sanoa, mutta havaittavissa on ollut, että määrät ovat kasvaneet henkilöillä, jotka ovat olleet viime vuosina poissa työelämästä. Yhtenä syynä arvioidaan olevan työvoimahallinnon tehostamistoimilla sekä työttömyysturvan aktiivimallilla, joka otettiin käyttöön 1.1.2018. Aktiivimallissa työttömän työnhakijan on noin kolmen kuukauden ajanjakson sisällä täytettävä ns. aktiivisuusedellytys, jotta työttömyysetuus ei pieneneisi. Aktiivisuusedellytyksen voi saavuttaa esim. työllä tai TE-toimiston työllistymistä edistävässä palvelussa. (TE-palvelut 2019.) Iäkkäämpien kohdalla työkyvyttömyyseläkkeiden lisääntymisen syyn arvioidaan olevan vanhuuseläkeiän nostolla sekä monilla työelämässä tapahtuvilla muutoksilla ja tämän kautta osaamisvaateiden nopeilla muutoksilla (Talouselämä 25.01.2019).

Vuonna 2017 oli työkyvyttömyyseläkkeelle jääneistä 34 prosentilla syynä tuki- ja liikuntaelinsairaudet ja 29 prosentilla mielenterveys- ja käyttäytymishäiriöt. Masennus on edelleen suurin yksittäinen syy työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymiselle, kaksi kolmesta heistä oli naisia. Keski-ikä työkyvyttömyyseläkkeelle oli 52 vuotta, yli puolet heistä oli jo täyttänyt 55 vuotta. Tuki- ja liikuntaelinsairauksien vuoksi eläkkeelle jääneiden keski-ikä oli 56 vuotta kun taas mielenterveyssyistä työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden keski-ikä oli huomattavasti alempi eli noin 45 vuotta. (Lääkärilehti 2018.)

Eräs mahdollisuus työuran pidentämiseen on työeläkekuntoutus. Sen avulla voidaan tukea työelämään paluuta, siellä selviytymistä ja jaksamista esimerkiksi pitkän sairausloman jälkeen. Keinoja voi olla uudelleen koulutus, kurssitus, työhönvalmennus tai elinkeinotuen antaminen yrittäjille ja ammatinharjoittajille. Kuntoutus on kuitenkin aina yksilöllistä ja lähtee kuntoutettavan tarpeista ja tehdystä kuntoutussuunnitelmasta. Mallilla on saatu hyviä tuloksia ja vuonna 2017 61% työeläkekuntoutuksen päättäneistä palasi töihin. (Työeläke 31.12.2018.)



Kuva 6. Omaa eläkettä saavat eläkelajin mukaan 31.12.2017

Työeläkeyhtiö Varman tilastojen mukaan on työkyvyttömyys kasvanut nopeimmin teollisuudessa sekä sosiaali- ja terveysalalla. Ylilääkäri Jukka Kivekäs epäilee syynä olevan teollisuudessa työllisten määrän vähentymisen sekä työkuvioiden muutokset. Sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteen ja palvelujen uudistus (Sote-uudistus) on vastaavasti aiheuttanut epävarmuutta sosiaali- ja terveysalalla, mikä voi näkyä lisääntyneinä määrinä työkyvyttömyyseläkkeissä. (Talouselämä 25.01.2019.) Eläkepoistumassa on myös nähtävissä alueellisia eroja. Esimerkiksi Uudellamaalla, Varsinais-Suomessa, Pohjois- ja Pohjanmaalla ja Pirkanmaalla, alueilla, jotka ovat työntekijämääriltään suurimpia, on tuleva eläkepoistuma lähellä valtakunnallista keskiarvoa tai sen alle. Suurin eläkepoistuma on Lapissa, Kainuussa, Pohjois- ja Karjalassa, Kymenlaaksossa ja Etelä-Savossa. (KT 2019.)

Eläkemenojen kustannukset Suomen bruttokansantuotteesta ovat kasvaneet koko 2000-luvun. Kokonaiseläkemenot olivat vuonna 2007 noin 19,5 miljoonaa euroa ja vuonna 2017 30,6 miljoonaa, joka on noin 13,5 % Suomen bruttokansantuotteesta. Vuonna 2017 oli kokonaiseläkemenoista työeläkkeiden määrä noin 27 miljoonaa euroa, josta työkyvyttömyyseläkkeiden määrä oli noin 2 miljoonaa euroa. (Tilastokeskus 2018, ETK 30.10.2018.)

4.2 Ikäjohtamisen hyödyt

Ikäjohtaminen ei ole iäkkäiden ihmisten johtamista vaan nimensä mukaisesti, sillä tarkoitetaan eri ikäisten ihmisten johtamista, erityisesti työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamista, jossa tavoitteena on saada henkilön vahvuudet mahdollisimman hyvin esille ja käyttöön.

Tämä vaatii esimieheltä eri ikäisten tarpeiden ja odotusten huomioon ottamisen. (Työterveyslaitos 2018.) Tavoitteena on saada eri-ikäisten ihmisten työ entistäkin mielekkäämmäksi, huomioimalla työntekijöiden eri elämänvaiheet (Sykettä työhön 2014).

Työpaikalla voi olla hyvinkin paljon eri-ikäisiä ihmisiä, joilla kaikilla on erilaiset arvot, tavoitteet ja odotukset. Lisäksi heidät tulee saada tekemään töitä yhdessä. He ovat ikänsä tai kokemuksiensa takia erilaisia ja heitä tulee johtaa iän tai tilanteen edellyttämällä tavalla. Yhteistä on kuitenkin se, että mielekäs työ, toimiva työympäristö ja hyvä työilmapiiri edesauttavat työssä viihtymistä. Jokainen voi, iästä huolimatta, edistää sosiaalista joustavuutta. (Kiviranta 2010, 35.)

Ihmisen sanotaan olevan elämänsä huipulla 35-45 vuotiaana, mutta tutkimusten mukaan tässä ikäryhmässä loppuun palaneita ja masentuneita on kuitenkin yllättävän paljon. Toiveet ja todellisuus eivät aina kohtaa. Varhainen puuttuminen töissä on ensiarvoisen tärkeää. Varttuneempi keski-ikä, 45-55 vuotiaat, on muutosten aikaa. Lapset muuttavat pois, oma toimintakyky alenee ja työ rupeaa tuntumaan raskaalta. Esimiehen rooli on tärkeä töiden ja tehtävien uudelleen järjestämisessä. Saksalaisen tutkimusten mukaan, jota voidaan hyvin soveltaa myös Suomeen, 45-49 -vuotiaat ovat tuottavimpia työntekijöitä ja vielä yli 50-vuotiaidenkin työteho ylittää 20-24- vuotiaiden työtehon. Syynä pidetään 45-60 vuotiaiden pitkäjänteisyyttä sekä tapaa osata noudattaa yhteisiä sääntöjä. 55-65 vuoden iässä ollaan eläkkeellä tai jäämässä eläkkeelle. Huono kohtelu ja epävarmuus ovat monesti syitä miksi työelämästä jätetään pois, vaikka jatkamiseen olisikin haluja. Seniorit kaipaavat kunnioitusta ja kokemuksensa arvostamista esimieheltä. (Jabe 2015, 62,194-197.)

Yritysten tulisi kirjata eri ikään liittyvät käytännöt ikäohjelmaan, joka on henkilöstövoimavarojen johtamisen suunnitelma. Sen tavoitteena onkin saada työyhteisöt näkemään eri-ikäisyys voimavarana ja hyödyntämään tätä voimavarana. Tämä luo luottamusta työntekijöissä sekä tunteen, että heitä arvostetaan työuran eri vaiheissa. Ikäohjelma mahdollistaa myös tasapuolisen kohtelun kaikille työntekijöille organisaation eri yksiköissä. Ylimmän johdon sitoutuminen ikäystävälliseen esimiestyöhön on tärkeää, seurantaa voidaan suorittaa esim. työhyvinvointikyselyillä. Joitakin esimerkkejä ikäystävällisestä käytännöistä voisivat olla urakehityksen tukeminen tehtäväkenttää laajentamalla tai mahdollisuus työhierarkiassa ylenemisessä, myöskään koulutuksen mahdollisuutta ei iästä huolimatta saa unohtaa. Mahdollisia irtisanomisia ei tulisi tehdä pelkän iän perusteella, eikä rekrytointitilanteissa anneta iän vaikuttaa päätökseen, vaan annetaan osaamiseen puhua. Jotta tällainen monimuotoinen työyhteisö syntyisi, tarvitaan työntekijöiden kanssa paljon keskustelua ikään, työntekoon sekä elämänvaiheisiin liittyvissä kysymyksissä. (Työterveyslaitos 2018; Sykettä työhön 2013.)

Aina eivät työkyky ja työ kohtaa ja jotta asiasta ei tulisi ylitsepääsemätöntä, kannattaa asiaan puuttua varhaisessa vaiheessa. Työpaikan työkyvyn mallissa voidaan määritellä toimenpiteet työkyvyn varhaiseksi tukemiseksi. Se on malli, joka nimensä mukaisesti edistää työkykyä sekä ehkäisee työkyvyn heikkenemistä. Toimenpiteet sovitaan yhdessä työterveyshuollon, työntekijöiden ja työnantajan kanssa. Varhaisen tuen- malli tarvitsee taakseen johdon sitoutumista sekä työntekijöiden ja esimiesten perehdytystä. Sen vuoksi on tärkeää tiedottaa työyhteisölle mistä varhaisen välittämisen mallissa on kyse, mikä suunnitelman aikataulu on ja ketkä ovat vastuuhenkilöitä mallin rakentamisessa. Lisäksi yhteistyötahtojen tehtävät ja vastuut tulee mallissa kuvata ja tunnistaa, jotta kaikille muodostuisi työpaikalla käsitys siitä, milloin varhaista välittämistä tarvitaan. Tämä auttaa asioihin nopeaan reagoimiseen ja tilanteiden ratkaisemiseen. (Työterveyslaitos 2018.)

Kun toimenpiteitä tarvitaan, riittää usein esimiehen ja työntekijän välinen keskustelu, mutta esimerkiksi terveyteen liittyvissä asioissa tarvitaan usein myös työterveyshuollon apua ja asiantuntemusta. Työntekijän ja esimiehen välisessä keskustelussa voidaan käyttää hyödyksi Työkykytalon rakennetta (Kuva 3 kappale 3.5.) keskittyen kulloinkin tarpeelliseen aiheeseen. Asiat, jotka usein vaativat puuttumista, liittyvät työntekijän työoloihin, motivaatioon, asenteisiin, ammatilliseen osaamiseen. Kuka vain - kollega, esimies tai työterveys, voivat ilmoittaa tarpeesta työkyvyn tukemiselle. (Työterveyslaitos; Työturvallisuuskeskus 2015.)

4.2.1 Työn tuottavuus

Yrityksen tehtävänä on tehdä tuottoa omistajilleen. Hyvän tuloksen saavuttamiseksi on työntekijöiden työpanos ensiarvoisen tärkeä. Tähän tarvitaan kyvykkäitä ja motivoituneita työntekijöitä. Työntekijöiden motivoimisessa esimiehillä on tärkeä osa. Tuottavuus syntyy kyvykkyyden, motivaation ja tilanteen yhteisvaikutuksesta. Aiemmin on jo mainittu, kuinka raha ja toimeentulo motivoivat. Turvallisuuden tunne koetaan monesti edellisiäkin tärkeämpänä sekä nuorten, että ikääntyvien motivoitumisessa. Tärkeässä asemassa on oma kasvu ja tämän kautta itsensä kehittäminen halu. Työntekijöiden kyvykkyydestä huolehtiminen, joka käsittää asiantuntijuuden, oppimiskyvyn, mukautumiskyvyn monen muun ominaisuuden ohella, on yhä useammin esimiehen tehtävä. Työtä ohjaavat esimiehet huolehtivat, että tarvittavaa osaamista löytyy ja sitä kehitetään. Tilannetekijöitä ovat sekä työhön, että työympäristöön liittyvät tekijät, kuten esim. työmenetelmät ja työkalut sekä työn oikea mitoitus niin laadullisesti kuin määrällisestikin. (Kiviranta 2010, 34-38.)

4.2.2 Työhön sitoutuminen

Työnantaja haluaisi sitouttaa kokeneet ja ammattitaitoiset työntekijät. Millä saada ikääntyvät työntekijät jatkamaan työuriaan? Paitsi, että heihin investoitu useiden vuosien ajan, on heillä myös halussaan paljon jo aiemmin mainittua hiljaista tietoa. Sitoutuminen voidaan jakaa tunneperäiseen, jatkuvuuteen perustuvaan sekä normatiiviseen sitoutumiseen. Tunneperäisessä sitoutumisessa työntekijä on valmis panostamaan organisaatioon ja haluaa pysyä organisaation jäsenenä. Jatkuvuuden määritelmässä työntekijä saa jatkuvasti arvostamaansa vastinetta työpanokseensa. Normatiivinen sitoutuminen tarkoittaa sitä, että henkilö haluaa olla mukana kyseisen organisaation toiminnassa. Hän voi kokea työnsä organisaatiossa niin tärkeäksi tai merkittäväksi, että haluaa olla mukana sen toiminnassa. Ikääntyvällä työntekijällä on sitoutumisessa usein kyse sitoutumisesta uraan ja kehittymiseen tai organisaatioon kuulumiseen. Suuri merkitys on myös työn sisällöllä, kollegoilla ja mahdollisilla haasteilla, toisilla se voi olla työn jatkuvuus ja pysyvyys. (Kiviranta 2010, 41-43.)

Työn tuottavuuden ja työhön sitoutumisen ohella on työhyvinvointi eräs ikäjohtamisen hyödyistä. Se, että työyhteisö ja siellä työskentelevät ihmiset ovat hyvinvoivia, on suuri voimavara. Kun työyhteisö voi hyvin, on tuottavuudenkin havaittu olevan paremmalla tasolla. Työhyvinvointi on myös rekrytoinnissa tärkeä ja myyvä argumentti. Jos työpaikalla on maine huolehtivana ja välittävänä työyhteisönä, on sen vetovoima kilpailijoihin nähden parempi. Onnellisuus ja hyvinvointi kävelevät käsikädessä. Onnellisuus heijastuu myös työntekijän työsuoritukseen, yrittämiseen ja tavoitteiden olemassaoloon. Yhteenvetona voidaan sanoa, että kaiken eri ikäisten työntekijöiden johtamiseen kannattaa organisaatiossa panostaa. Hyvä johtajuus lisää tuottavuutta, kyvykkyyttä ja sitoutumista. Mitä paremmin eri ikäisiä johdetaan, sitä paremmin johdetaan myös liiketoimintaa. (Kiviranta 2010, 42-43,49.)

5 Tutkimuksen toteutus

Usealla työntekijällä on pitkä työura kyseisessä yrityksessä. Kuten yrityskuvauksesta saat-
toi johdannossa lukea, on useita muutoksia tapahtunut viimeisen parin vuosikymmenen
aikana, myöskään suurilta irtisanomisiltakaan ei välttytty 2010- luvulla. Muutokset muok-
kaavat aina jollakin tavoin työyhteisöä, lisäksi ihmiset kokevat ne hyvin eri tavalla.

Tarkasteltaessa Loviisan ikäjakaumaa (Taulukko 2) ei voi olla huomaamatta ikäjakauman
keskittymistä 50 ikävuoden kummallekin puolelle, keski-ikä ollessa 54,1 vuotta. Ei siis ole
perusteetonta kysyä mikä pommi yrityksessä tikittää. Työssäoloaika on Loviisan yksikössä
tällä hetkellä keskimäärin 29,4 vuotta. Yli puolella työntekijöistä työssäoloaika sijoittuu 31
ja 40 vuoden välille. Tämä kertoo myös siitä, että vaihtuvuus työpaikalla on ollut vähäistä.
Pisimmät työsuhteet ovat kestäneet jo yli 40 vuotta ja lyhyimmät/uusimmat alta 10 vuotta.
Suomessa (v. 2015) työeläkkeelle siirtyneistä puolet oli työskennellyt 36,9 vuotta ennen
eläköitymistään (Työeläkelehti). Viime vuosina on työuran pituus Suomessa vakiintunut 33
vuoden tienoille, keskiarvolla mitattuna, eikä suuria muutoksia ole tähän nähtävissä, mutta
luvun katsotaan olevan lievässä laskussa (ETK 2017).

Taulukko 2. Loviisan työntekijöiden ikäjakauma

IKÄ	MÄÄRÄ
30-35	1
36-40	1
41-45	-
46-50	1
51-55	8
56-60	4
61-65	3

5.1 Tutkimussuunnitelma

Kun aiheanalyysi on jätetty ja hyväksytty, tulee laatia opinnäytetyön suunnitelma, jossa
kirjoittaja valottaa, miksi aihe on valittu ja miksi tutkimus tehdään. Tämän työn opinnäyte-
työn suunnitelma löytyy työn lopusta (Liite 1).

Tutkimussuunnitelma on kirjoittajan toiminnanstrategia, luonnos, joka kertoo mitä työ tulee
pitämään sisällään. Se sisältää yleensä tutkimuksen tavoitteet, lähtökohdat ja relevanssin,
keskeiset käsitteet ja teoreettiset taustat, menetelmien tietovarannon, tutkimustehtävät, -
ongelmat ja -kysymykset, tutkimusasetelman, aikataulun sekä mahdolliset kustannukset.

Tärkeää suunnitelmassa on työn aikatauluttaminen, vaikkakaan aikataulu ei tulisi pitää, antaa se työlle pohjaa, jota seurata. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 18.) Alla tutkimuksen sisällysluettelo ja aikataulu, tutkimussuunnitelma on kokonaisuudessaan liiteluettelossa (Liite 2).

Työn rakenne

1.Johdanto

1.1.Tutkimuskysymykset ja työn tavoitteet

1.2. Työn rakenne

2.Motivaatio

2.1.Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

2.2.Motivaatioteoria

2.3. Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

2.4. Esimiehen merkitys työmotivaatiossa

3.Työhyvinvointi

3.1.Fyysinen hyvinvointi

3.2.Psyykinen hyvinvointi

3.3.Sosiaalinen hyvinvointi

3.4.Työkykytalo

3.5 Esimiehen merkitys työhyvinvoinnissa

3.6. Työterveyden merkitys työhyvinvointiin

4.Ikääntyvä työyhteisö

4.1. Ikärakenteen muutos

4.2. Eläke

4.3. Ikäjohtaminen

5.Tutkimuksen toteutus

5.1 Tutkimuksen aikataulu

5.2.Tiedonhankintatavat, menetelmät, aineisto

5.3.Aiemmat tutkimukset yrityksessä

6.Pohdinta

6.1.Keskeiset tulokset

6.2.Johtopäätökset

6.3.Oma oppiminen

6.4.Luotettavuus

Lähteet

Liitteet

Taulukko 3. Opinnäytetyön alustava aikataulu

AIHE	AIKATAULU	HUOMIOT
Aiheen valinta	syys-lokakuu 2018	työnantajan kanssa mietitty aihetta
Opastusta analyysin tekoon opettajan kanssa	lokakuu 2018	16.10.2018
Aiheanalyysin jättö	lokakuun alku	18.10.2019
ONT-suunnitelman tekeminen ja aikataulutus	joulu-tammikuu	
Tutkimussuunnitelman laatiminen	vko 1-2/2019	
Tietoperusta	vko 2-5/2019	tutkimuksen teon teoriaa
Tietoperusta	vko 4-6/2019	Aiheeseen liittyvää teoriaa
Haastatteluihin valmistautuminen	vko 7-8/2019	
Haastattelut	Helmi-Maaliskuu 2019	
Haastatteluiden litterointi ja koonti	vko 15-7/2019	
Työ valmistuu	Huhtikuu loppu 2019	

Aiheen varmistuttua saatoinkin jättää aiheanalyysin lokakuussa 2018, mutta tuolloin oli jo selvää, että itse opinnäytetyön teko jäisi vuoden 2019 puolelle, tarkoituksena aloittaa vasta vuoden vaihteen jälkeen. Kirjoittajan haluna oli valmistua kevään 2019 aikana, mutta mitään painetta en tuolle kuitenkaan asettanut. Myöskään työnantaja ei asettanut deadlinea työn valmistumiselle. Tätä suunnitellessa kehittyi ajatus opintovapaalle jäämisestä. Suunnitelma toteutui ja tammikuun alussa 2019 jäin 2 kuukauden opintovapaalle. Työ eteni kukaunkin aikataulussa, mutta palattuani töihin maaliskuun puolessa välissä, tuli taantuma ja väsyminen. Haastattelut sain tehty työajan puitteissa, myös haastatteluiden litterointi sujui, mutta itse kirjoittamiseen tuli parin viikon viive. Huhtikuussa terästäydyin ja sain puristettua työn loppuun, pari kolme viikkoa aikataulusta jäljessä.

5.2 Tiedonhankintatavat, menetelmät ja aineisto

Tutkimuspohjaisessa työssä perustana toimivat tietoperusta ja käytännön sovellus. Tietoperusta ohjaa ongelma asettelua, metodien valintaa, tulosten tulkintaa ja johtopäätösten tekoa Tutkimuksessa etsitään usein vastauksia työelämän kysymyksiin tai ongelmiin tekemällä kokeita, mittauksia, kyselyjä tai haastatteluja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka

2006, 47.) Toimintatutkimuksessa kehitetään yhteisön, esim. työyhteisön toimintaa, yhdessä kyseisen yhteisön kanssa (Haaga-Helia 2018). Tutkimuksen avulla etsitään ratkaisuja esim. teknisiin, yhteiskunnallisiin, sosiaalisiin ongelmiin. Olennaista on, että yhteisössä toimivat ihmiset otetaan aktiivisesti mukaan tutkimukseen. (Rissanen 2006.) Toiminnallinen opinnäytetyö on taas usein kehittämis- tai suunnitteluhanke, tapahtuma, joka muodostuu raportista ja varsinaisesta tuotoksesta (Haaga-Helia 2018).

Kun opinnäytetyön aihe varmentui, tuli selvittää tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät sekä teorian asema tutkimuksessa. Perustuisiko tutkimus kvalitatiiviseen vai kvantitatiiviseen tutkimusotteeseen? Usein aineistolähtöisyys (induktio) rinnastetaan laadulliseen tutkimukseen ja teorialähtöisyys (deduktio) määrälliseen tutkimukseen, mutta aina asia ei ole näin yksinkertainen, eikä näitä kahta tutkimusmuotoa voida täydellisesti erottaa toisistaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 5). Nimensä mukaisesti aineistolähtöistä tutkimusta tehtäessä tutkimuksen pääpaino on aineistossa, mikä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi analyysiyksiköt eivät ole ennalta määrättyjä ja teoria rakennetaan aineisto lähtökohdaksi. Tutkimusaineiston analyysin perustuessa jo olemassa olevaan teoriaan tai malliin puhutaan teorialähtöisestä tutkimuksesta. Tarkoituksena on usein valmiin mallin tai teorian testaaminen uudessa yhteydessä. Teoriasidonnaisen tutkimuksen voidaan katsoa olevan teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastossa. Siinä aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat havaittavissa. Tällöin aineistosta tehdyille löydöksille etsitään tulkintojen tueksi teoriasta selityksiä tai vahvistusta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98-99.)

Laadullinen tutkimus ei ole minkään erityisen tieteenalan tutkimusote, eikä se myöskään ole yhdenlainen tapa tutkia, se on elämismaailman tutkimista, jonka keskiössä ovat merkitykset. Yhteistä laadullisille tutkimuksille on, että ne rakentuvat aiemmista tutkimuksista samaisesta aiheesta, empiirisestä aineistoista (järjestelmällisesti hankittua reaalityötä) tai tutkijan omasta ajattelusta ja päättelystä. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat aineistonkeruumenetelmät, kuten haastattelu, elämänkerrat ja havainnointi. Lisäksi aineistot ovat suhteellisen pieniä ja otanta on usein harkinnanvarainen tai teoreettinen. Tyypillistä on myös teorian rakentaminen aineistosta käsin sekä aineiston laadullis-induktiivinen analyysi. Tuloksista ei ole suuria ennakko-odotuksia ja niiden esittämistapakin on melko vapaa, joskus jopa kerronnallinen. Laadullinen tutkimusprosessi ei myöskään etene täysin suoraviivaisesti, koska tarvittavaa aineiston määrää ei voida etukäteen määrittää. Aineiston määrä tarkentuu vasta tutkimuksena aikana saatavan aineiston myötä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 5-7). Aineistot ovat usein pienempiä kuin määrällisessä tutkimuksessa, kuten esim. haastattelut, mutta tässä määrä korvaa laadun. Laadullisella tutkimuksella etsitään vastuksia kysymyksiä ”miksi” ja ”miten”. (Tutkijan ABC 2015.)

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus edellyttää teoriaa ja esiymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Kun ilmiöön on tutustuttu teorioiden kautta, voidaan laatia tarkkoja kysymyksiä, joissa on monesti valmiit vastausvaihtoehdot. Tutkimukset noudattavat usein ennalta määrättyä tutkimusprosessia. (Kananen 2015, 197,202.) Menetelmällä voidaan kuvata kohteena olevaa ilmiötä ja sen yleisyyttä, usein tutkitaan myös todennäköisyyksiä ja tilastollisia yhteyksiä asioiden välillä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 48-49.) Määrällisen tutkimuksen aineistot ovat usein laajoja, jotka perustuvat kyselylomakkeisiin ja tilastoihin. Tutkimukset vastaavat usein kysymykseen ”kuinka suuri” ja näin tutkimus tuottaa enemmän numeerista tietoa tulokseksi. (Tutkijan ABC 2015.)

Nämä kaksi tutkimusmenetelmää eroavat siinä, että niiden tutkimusasetelmat ovat erilaisia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 6). Tutkimuskysymykset sekä haluttu näkökulma määrittävät usein kumpaa tutkimusmenetelmää käytetään. Usein on myös niin, että tutkimuksessa tarvitaan kumpaakin päättelymuotoa. (Tutkijan ABC 2015.)

5.2.1 Hypoteesi ja oletamus

Laadullinen ja määrällinen tutkimus eroavat myös hieman tutkimuksen tuloksien olettamista tuloksista.

Määrällisen tutkimuksen ohella puhutaan yleensä hypoteesista, joka on ehdotus tutkimuksen tuloksista. Tutkimuksessa testataan ja tutkitaan pitävätkö hypoteesit paikkansa. Hypoteesit syntyvät tutkijan muotoillessa ongelma-asettelua ja tutkimuskysymyksiä. Hypoteesit ovat tärkeitä, koska oletetaan, että ne ovat tutkimuksen päätös mutta tutkimuksen päätyttyä voidaan toki todeta, etteivät hypoteesit pitäneet paikkaansa. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan enemmän olettamuksesta. (Koppa 2014.) Laadulliselle tutkimukselle ei ole niinkään tyypillistä testata teoriaa, mutta koska tutkijalla on usein aiempaa kokemusta tutkimuskohteesta, voidaan puhua työhypoteesista. Työhypoteesit eivät kuitenkaan saa kahlita tutkimusasetelmaa, eivätkä estää tutkimuksen tekemistä. Analyysin tarkoituksena on enemmän hypoteesien keksiminen kuin niiden todistaminen ja tutkijan odotetaan oppivan uutta tai yllätyvän tutkimuksen edetessä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 13-14.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää ja tuottaa tietoa työyhteisön, ilmiön, mieliteistä ja käyttäytymisestä liittyen työhyvinvointiin ja työmotivaatioon. Koska aineistoa ilmiöstä on tarkoitus kerätä puolistrukturoidulla menetelmällä ja aineiston analysointi suorit-

taa sisällönanalyysia käyttäen, tukee laadullinen tutkimusmenetelmä tämän tyyppistä tutkimusta parhaiten. Tutkimuksen tavoitteena ei myöskään ole tarkoitus tuottaa numeerista tietoa, eikä tilastoja, sen enempää kuin yrittää löytää todennäköisyyksiäkään, joten tämäkin valossa, tukee tehtävä tutkimus laadullista menetelmää. Tukena ja apuna käytetään aiemmin tehtyjä tutkimuksia sekä aiempaa aineistoa aiheeseen liittyen. Näitä verrataan saatuihin tuloksiin tästä tutkimuksesta.

5.3 Aineiston keruu ja analysointi

Aineisto on materiaalia, johon tehdyn tutkimuksen tulokset perustuvat. Se kuinka paljon aineistoa tarvitaan, riippuu tutkimusotteesta sekä tutkimuksen laajuudesta, mutta mitään sääntöä tähän ei ole. Aineiston määrän ei usein tarvitse kvalitatiivisessa tutkimuksessa olla niin suuri, koska siinä tutkitaan ilmiötä ja sen ymmärtämistä. Aineiston valinta riippuu siitä, mikä tutkimuksen näkökulma on; halutaanko aineistoon tutkittavan ilmiön omakohtaisesti tuntevien ihmisten näkemyksiä ja kokemuksia vai halutaanko aineistoa, jossa ilmiötä käsitellään eri tavoin mediassa tai poliittisissa päätöksissä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 47-49.)

Tässä työssä teoriapohjaa on etsitty motivaatioon, työhyvinvointiin ja esimiestoimintaan liittyen kirjallisuudesta sekä julkaisusuista. Motivaatioteoriaa tutkin kolmen konkaritutkijan teorioiden pohjalta, joiden huomasin tukevan tästäkin tutkimuksesta saatavia tuloksia. Tehtävät haastattelut antoivat myös runsaasti aineistoa. Analysoitaessa aineistoa peilattiin myös jo olemassa olevaan teoriaan kyseisestä aiheesta. Tutkittava työyhteisö on verrattain pieni, 18 henkilöä. Yrityksessä on vuosien varrella tehty monenlaisia työhyvinvointi- ja työtyytyväisyyskyselyjä, mutta nämä on koettu melko vaikeaselkoisiksi, ehkä niiden ”suuruuden takia”. Tutkimukset ovat olleet suuria, koko konsernia koskevia, jolloin maanläheinen lähestyminen on ollut kadoksissa. Edellisiä kyselyjä on verrattu nyt tehtyyn työhön. Tässä tutkimuksellisessa opinnäytetyössä tutkimusotteeksi valikoitui laadullinen tutkimus, seuraavaksi tuli miettiä sopiva aineistonkeruumenetelmä sekä miten saatua aineistoa analysoidaan. Alustavana ajatuksena on saada mahdollisimman henkilökohtaista aspektia tutkimusongelmaan.

5.3.1 Aineiston keruumenetelmät

Aiemmin työssä (kappale 5.2) kerrottiin, että tutkimusta voidaan tehdä laadullisin tai määrällisin menetelmin. Tutkimuksen tavoite, aikataulu, budjetti sekä tutkittavan asian luonne vaikuttavat tiedonkeruumenetelmän valintaan (Heikkilä 2014,17). Menetelmien valintaan vaikuttaa myös se, millaista tietoa etsitään. Tulee miettiä mikä aineisto toisi parhaita näkö-

kulmia tutkittavaan tutkimusongelmaan ja miten aineistoa tulisi kerätä. Haetaanko tutkimuksella omakohtaisempaa näkökulmaa vai ollaanko enemmän kiinnostuneita aineistosta, jossa kyseistä ilmiötä käsitellään medioissa tai poliittisissa päätöksissä. Eli yhtä ainoaa ja oikeaa tapaa ei ole, samaa ongelmaa voidaan lähestyä eri tavoin ja eri menetelmin, kyse on näkökulmasta. Aineiston hankintaan vaikuttavat käytettävissä oleva aika sekä omat ja taloudelliset resurssit. Aineistoa saatetaan hankkia paljon, mutta analysointivaiheessa tulee väsymys ja analysointi jää vajavaiseksi. Laadullisen tutkimuksen perinteisimpiä aineistonhankintamenetelmiä ovat havainnointi, haastattelut, ns. valmiit aineistot tai eri tavoin kerätyt kirjoitelmat ja kertomukset. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 47-51.)

Havainnoinnin eli observoinnin avulla saadaan selville, toimivatko ihmiset todella niin kuin sanovat toimivansa. Tieteellinen havainnointi on systemaattista tarkkailua, eroten näin hieman joka päiväisestä havainnoista. Havainnoinnin etuna on pääsy tapahtumien luonnolliseen ympäristöön ja näin saadaan välitöntä tietoa esim. organisaatioiden käyttäytymisestä. Se sopii hyvin vuorovaikutuksen tutkimiseen tai sitä voidaan käyttää haastatteluiden tukena tutkimuksessa. Havainnointi voidaan jakaa osallistuvaan tai ei-osallistuvaan havainnointiin. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkijalla on aktiivinen rooli tutkittavassa yhteisössä, kun taas ei-havainnoivassa tutkija pitäytyy taustalla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 59-62.) Tutkimusta tehdessä saattaa siis olla, että tutkimuksen tekijällä on omia ajatuksia tai aiempaa kokemusta tutkittavasta asiasta ja kohteesta. Aiemmat kokemukset eivät saisi tulla liiaksi tutkimuksen tielle, vaan oleellista olisi, että tutkija löytäisi ja oppisi uutta tutkimuksesta ja tulokset avartaisivat tutkijan näkökulmia. Haastattelijan itse työskennellessä kyseisessä yrityksessä tulee mietittäväksi hänen oma osallistumisensa tutkimukseen, jolloin kyseessä olisi osallistuva havainnointi. (Valli & Aaltola 2015, 27-43.)

Haastattelu on yksi käytetyimpiä tiedonkeruutapoja. Kun halutaan saada tietoa ihmisen elämästä, on helpompi kysyä tätä häneltä itseltään, tähän perustuu haastattelun idea. Se miten haastattelu toteutetaan, riippuu siitä, kuinka tarkat kysymyksistä halutaan tehdä ja millaista liikkumatilaa haastateltavalle halutaan antaa. Haastateltava ja haastattelija käyvät, haastattelutyypin mukaan, keskustelua tutkimusaiheesta. Haastattelutyypit voidaan karkeasti jakaa lomake- eli strukturoituun ja puolistrukturoituihin tai strukturoimattomiin avoimiin haastatteluihin. Strukturoitu haastattelu on virallisin haastattelumuoto, jossa on valmiit kysymykset ja vastausvaihtoehdot. Kysymykset esitetään kaikille samassa järjestyksessä ja haastateltavan tulee valita itselleen vaihtoehdoista sopiva vastausvaihtoehto. Avoin haastattelu on vastaavasti kuin tavallinen keskustelu, jossa edetään luonnollisesti antaen tilaa haastateltavan tunteille, mielipiteille ja kokemuksille. Sille ei ole tyypillistä valmiit vastausvaihtoehdot ja kysymysten esittämistapakin vaihtelee. Haastattelut voidaan

tallentaa monin eri tavoin, esimerkiksi täyttämällä lomake, tekemällä muistiinpanoja, äänittämällä tai videoimalla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 52-53.)

Valmiita aineistoja ja dokumentteja tutkittavasta aiheesta voi olla jo paljon ennestään ja niitä voidaan käyttää uuttakin tutkimusta tehdessä. Näitä voivat olla muiden tutkijoiden keräämät aineistot, eri tutkimuslaitosten tilastot ja asiakirjat sekä kulttuurituotteet (sanomalehtikirjoitukset, uutiset, elokuvat). Olennaista on analysoida aineiston soveltuvuus omaan tutkimukseen. Triangulaatiolla tarkoitetaan eri menetelmien, tutkijoiden, tietolähteiden tai teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa. Voidaan puhua moninäkökulmaisuuudesta, jolloin yhdistetään monia menetelmiä ja lähestymistapoja. Sen avulla on mahdollista lisätä tutkimuksen luotettavuutta, koska samaan aikaan voi olla voimassa samaa ilmiötä koskevia keskinäisiä ristiriitaisuuksia tutkimustuloksissa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 16.)

Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena oli yrityksen tämän hetkisen työhyvinvoinnin ja työmotivaation tila, oli loogista, että työntekijät olisivat osana tutkimusta, olivathan he avainhenkilöitä arvioimaan sitä. Sen lisäksi, että laadullinen tutkimus tuki henkilökunnasta tehtävää tutkimusta, oli haastattelututkimus aineistonkeruumenetelmänä melko selkeä valinta. Tätä tuki lisäksi halu tehdä erilainen kysely, kuin aiemmin tehdyt suuret survey-tyyppiset kyselyt, jotka koettiin monesti liian ”suuriksi”. Nyt haastattelijalla olisi mahdollisuus haastatella jokainen henkilökohtaisesti tutussa miljöössä, jolloin vapaasti etenevä haastattelu antaisi haasteltavalle myös vastaamisen vapauden ja turha jännite olisi poissa. Lisäksi keskustelu voisi luoda uusia kysymyksiä, joihin halutaan saada vastaus. Mikäli asia niin vaatisi, olisi mahdollista myös haastatella henkilöitä uudemman kerran. Yhtenä vaihtoehtona mietin ryhmähaastattelun tekemistä, koska yrityksessä hyvinkin kiinteät tiimit. Tämä olisikin hyvin toiminut joidenkin aiheiden yhteydessä, mutta kokonaisuutta ajatellen ei. Varsinkin keskusteltaessa omasta hyvinvoinnista ja motivaatiosta, pelkäsinkin henkilökohtaisen aspektin jäävän taka-alalle. Lisäksi ryhmässä hiljaisemmat yksilöt jäävät syrjään ja vain vahvempien mielipide tulee esille. Vaikka haastattelija itse on työyhteisön jäsen, päätti hän olla osallistumatta itse tutkimukseen. Kirjoittajalla oli työhypoteeseja, mutta osasin jättää omat oletukseni taka-alalle. Se, että haastattelija oli työyhteisön jäsen, oli se hyöty, että hän tunsu työpisteet ja työmenetelmät. Oli helpompi ymmärtää haastateltavaa, kun tiesi mistä hän puhui. Muuten haastattelijan asemaa voidaan kuvata objektiiviseksi, jolloin hän tiedostaa omat asenteensa ja ajatuksensa, mutta tiedostaa myöskin sen, että ne tulee jättää sivulle, etteivät ne vaikuta tutkimukseen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 24).

5.3.2 Teemahaastattelu laadullisen tutkimuksen perustana

Teemahaastattelua, jota nykyään myös tutkimushaastatteluksi kutsutaan, voidaan pitää lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuotona. Haastattelu etenee valmisteluissa aihepiireissä ja teemoissa, jotka ovat samoja kaikille haastateltaville. Haastattelun ei kuitenkaan tarvitse kulkea tiukassa järjestyksessä, vaan vapaa puhe vie haastattelua eteenpäin, kuitenkin niin, että kaikki samat aihepiirit pyritään käymään läpi jokaisen kanssa. Voidaan siis puhua puolistrukturoidusta haastattelusta. Vaihtoehtona voi olla myös olla strukturoitu haastattelu, jossa kysymykset ja niiden järjestys ovat sama kaikille haastateltaville. Teemahaastattelussa haastateltava määrittää kuinka paljon tiettyyn aihepiiriin paneudutaan, kaikkien kanssa ei välttämättä puhuta jokaisesta aihepiiristä samassa laajuudessa. Mistä teemat, asiat sitten saadaan? Yksi tapa on ottaa teemat ilmasta, mutta tämä saattaa tehdä tutkimustuloksesta puutteellisen ja analysoinnista vaikean. Teemat voidaan ottaa kirjallisuudesta esim. aikaisemmista tutkimuksista tai teemat voidaan johtaa teoriasta. Paras tapa on luonnollisesti käyttää kaikkia edellä mainittuja tapoja onnistuneen ja kattavan haastattelun saamiseksi. Teemahaastattelu edellyttää paitsi paneutumisen aiheeseen, myös haastateltaviin. Haastateltavan nykytilanteeseen tutustuminen voi helpottaa haastattelutilannetta. Voidaan miettiä haastattelussa käytettävää puhetyyliä ja paikkaa, missä haastattelu suoritetaan. Haastattelijan kannattaa tehdä mahdollisimman lyhyet muistiinpanot haastattelutilanteeseen, näin voidaan keskittyä itse haastatteluun ja saada luonteva keskustelu aikaiseksi. Tulosten analysoiminen ei myöskään ole tiukan ohjeistuksen mukainen, vaikka teemoittelu (jaetaan tulokset teemojen mukaisesti) ja tyypittely (tyyppikuvausten muodostaminen) onkin tyypillistä tälle haastattelumuodolle. (Valli & Aaltonen 2015, 27-43.)

Teemoja eli keskeisiä aiheita, sekä yhdistäviä, että erottavia tekijöitä, etsitään haastatelluista saaduista vastauksista. Muodostettaessa teemoja voidaan apuna käyttää aiemmin mainittua koodausta ja/tai kvantifiointia. Tyypittelyllä tarkoitetaan aineiston tiivistämistä havainnollisiin tyypeihin. Siinä ei siis tyypitellä haastateltavia, vaan heidän antamaansa informaatiota. Tyypittelyssä kuvataan aineistoa lukuisten teemojen sijaan laajemmin ja voidaan sanoa, että useimmiten teemat sisältyvät tyypeihin. Teemat, joista haastateltavien kanssa puhutaan, vaihtelevat riippuen haastateltavasta. On myös mahdollista, että ihmisiä haastatellaan useamman kerran, jotta ilmiöstä saadaan parempi kuva. Koska laadullisessa tutkimuksessa ei aina voida tietää milloin aineistoa on tarpeeksi, tulisi aineistoa analysoida jatkuvasti keräyksen aikana. Kun vastaukset alkavat toistaa itseään voidaan sanoa, että ne saturoituvat eli kylläntyvät, eivätkä uudet vastaukset tuo enää mitään uutta asian ymmärtämiseen. Haastatelluista on tehty tarpeeksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniikka 2006, 55-56; Kananen 2015, 146.)

Tarkasteltaessa eri tutkimus- ja analysointi- ja aineistonkeruumenetelmiä, tuntui laadullinen menetelmä sopivammalta verrattuna määrälliseen tutkimusmenetelmään. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää ja tuottaa tietoa työyhteisön, ilmiön, mielipiteistä ja käyttäytymisestä liittyen työhyvinvointiin ja työmotivaatioon. Koska aineistoa ilmiöstä on tarkoitus kerätä puolistrukturoidulla menetelmällä ja aineiston analysointi suorittaa sisällönanalyysia käyttäen, tuki sekin laadullista tutkimusotetta. Tutkimuksen tavoitteena ei myöskään ole tarkoitus tuottaa numeerista tietoa, eikä tilastoja, sen enempää kuin yrittää löytää todennäköisyyksiäkään, joten tämäkin valossa, tukee tehtävä tutkimus laadullista menetelmää. Aineistoa kerätessäni mm. haastatteluita tehdessä, tein jatkuvaa aineiston analysointia. Tukena käytetään aiemmin tehtyjä tutkimuksia sekä aiempaa aineistoa aiheeseen liittyen. Tutkittua teoriaa voidaan myös käyttää apuna, kun tulkitaan saatua aineistoa.

5.3.3 Aineiston analysointi

Saaranen-Kauppinen & Puusniekan (2006) mukaan aineiston analysointi voidaan nähdä näkökulmien ottamiseksi ja aineiston tiivistämiseksi. Se voidaan myös nähdä tapana käydä systemaattisesti läpi aineistoa ja löytämällä siitä rakenteellisia tai sisällöllisiä eroja tai yhtäläisyyksiä. Kuten tutkimusotteen, niin myös analyysin valintaan vaikuttavat tutkimusongelmat, joihin on etsittävä näkökulmia, jotka liittyvät tutkimustehtävään.

Analyysin tekemistä ja sen etenemistä määrittelee myös se, ollaanko kiinnostuneita sisällöstä vai ovatko esim. ilmaisu ja kielenkäyttö tärkeämpiä analysoitaessa. Tämä ratkaisee sen, kuinka tarkasti aineisto litteroidaan ja tarvitseeko aineistoa koodata. Analysoitaessa voidaan myös joissakin tapauksissa käyttää erilaisia tutkimussuuntauksia, joita ovat esim. etnografinen, Grounded Theory tai fenomenografinen tutkimussuuntaus. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 37-41,74.)

Sisällönanalyysin menetelmällä analysoidaan tutkimuksen aineistoa kattavasti, objektiivisesti ja systemaattisesti. Aineistosta pyritään saamaan yhtenäinen, jotta sitä on helpompi tulkita. Se jaetaan usein teorialähtöiseen(deduktiivinen) tai aineistolähtöiseen (induktiivinen) analyysiin. Aineistolähtöistä menetelmää käytetään, kun aiempaa tietoa on vähän tai se on hajanaista, teorialähtöistä menetelmää vastaavasti silloin kun aiempaa materiaalia ja aineistoa halutaan testata. (Tutkimusbloggaajat 2017.) Sisällönanalyysista voidaan vielä erotella teoriaohjaava (abduktiivinen) sisällönanalyysi, jossa tutkijan ajattelua ohjaa vuoroin aineisto, vuoroin teoria. Usein on niin, että analyysiyksiköt nousevat aineistosta,

mutta tulkintaa ohjaa teoria, voi myös käydä niin, että analyysi tehdään aineistolähtöisesti, mutta aineistosta nousevat havainnot sidotaan teoriaan. (Spoken 2018.)

Aineistoa tulee käsitellä ensin, jotta sitä on helpompi analysoida. Tämä tarkoittaa esimerkiksi haastatteluiden muuntamista tekstimuotoon. Haastattelututkimukseen tai vastaajien omalla käsialalla kirjoittama teksti tulee ensin litteroida eli puhtaaksikirjoittaa tai muuttaa tekstimuotoon. Haastavinta litteroinnissa on tarkkuus. Esim. nauhoitteet tulee litteroida mahdollisimman sanatarkasti, mutta tulee myös miettiä pitääkö joka sana litteroida. Tämä riippuu paljon tutkimusongelmasta sekä analyysitavasta. Onneksi alkuperäisiin nauhoituksiin tai materiaaleihin voi aina palata. (Kananen 2015, 160.) Litterointiin menee runsaasti aikaa, riippuen haastateltavan puhetyylistä ja haastattelun pituudesta. Haastattelut kannattaa numeroida, tämä helpottaa aineiston käsittelyä ja analyysia. Haastateltavasta kannattaa merkitä tunnistetietoja kuten sukupuoli, ikä, koulutus sekä mahdollisuuksien mukaan pitää nämä tiedot mukana mahdollisimman pitkään. Myös muut haastattelutilanteeseen vaikuttavat taustatekijät esimerkiksi toisen henkilön läsnäolo, kannattaa merkitä litteroinnin alkuun. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 78-80.) Litteroinnissa voidaan erotella sanatarkka, yleiskielinen tai propositiotason litterointi. Nimensä mukaisesti sanatarkassa litteroinnissa kirjataan kaikki, jopa äännähdykset ja eleet. Yleiskielisessä litteroinnissa teksti muutetaan kirjakielelle, jolloin eri murre- ja puhekielen ilmaisut poistetaan. Propositiotason litteroinnissa kirjataan ainoastaan havainnon ydinsisältö. (Kananen 2015, 161.)

Koodaaminen helpottaa aineiston käsittelyä. Se on tutkimuksen aineistoon tehtyjä merkintöjen jäsentämistä, esim. alleviivausta värein, jolla tutkija merkitsee tutkimuskysymysten kannalta olennaisia asioita. Näin aineistosta voidaan helposti löytää esim. värin perusteella tiettyä aihetta koskevat kohdat. Koodaamiseen ei ole yhtä oikeaa tapaa ja koodausyksikkönä voivat toimia lauseet, kappaleet, rivit. Käsien koodauksen ohella voi apuna käyttää myös tietotekniikkaa. Koodaamisen pohjalta aineistoa voidaan kvantifioida eli sisältöä voi määritellä sekä laadullisesti, että määrällisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 80.)

Koska aineistoa on usein paljon, tulisi aineistoa aluksi pyrkiä supistamaan ja pelkistämään (redusointi), jotta vain olennainen aineisto jäisi jäljelle. Tämän jälkeen aineistoa voidaan ryhmitellä eli klusteroida. Aineistosta pyritään löytämään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Klusterointia seuraa aineiston käsitteellistäminen, pelkistäminen (abstrahointi), jolla tarkoitetaan sitä, että samaa asiaa tarkoittavat ilmaisut yhdistetään. Tämän valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Aineisto-

lähtöisessä sisällönanalyysissä yhdistellään käsitteitä siten, että saadaan vastaus tutkimustehtävään. Se perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään kokemuseräisestä (empiirisestä) aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta aineistosta. Tutkija rakentaa saatujen käsitteiden avulla kuvauksen tutkimuskohteesta. Lisäksi hän uutta teoriaa muodostaessaan vertailee teoriaa johtopäätöksiä alkuperäisaineistoon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117, 121, 124-127; Kananen 2015, 130.) Laadullisessa tutkimuksessa ei puhuta yleistämisestä sen tilastollisessa merkityksessä, mutta ilmiöstä voidaan kuitenkin saada osviittaa muita samankaltaisia tapauksia varten. Tutkimalla yksittäistä ilmiötä perusteellisesti, saadaan selville, mikä ilmiössä merkittävää ja mikä saattaisi toistua yleisemmälläkin tasolla. Yleistykset tulee kuitenkin tehdä aineistosta tehdyistä tulkinnoista. Siksi esim. haastateltavia valitessa olisikin suotavaa, että heidän kokemusmaailmansa oli suhteellisen samalainen ja he olisivat kiinnostuneita tutkimuksesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 51.)

Laadullisen tutkimuksen aineistoa ei tarvita yhtään sen enempää kuin aiheen ja tutkimustehtävän kannalta on välttämätöntä. Sanotaan, että kylläntyminen eli saturaatio on saavutettu, kun uudet tapaukset eivät tuo enää uutta tutkimukseen eli aineisto alkaa toistaa itseään. Jos ei kuitenkaan tiedetä, mitä aineistosta etsitään, ei saturaatiota voida saavuttaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 50.)

5.4 Aiemmat tutkimukset kohdeyrityksessä

Kohdeyrityksessä on tehty useita työhyvinvointi- ja työtyytyväisyysmittauksia vuosien varrella. Tutkiessani vanhoja tuloksia vuodesta 2003 aina vuoteen 2014 asti, noudattelivat vastaukset hyvinkin samaa kaavaa.

Ensimmäisessä vuonna 2003 tehdyssä kyselyssä selvitettiin asioita, jotka vaikuttavat myönteisesti ja kielteisesti työmotivaatioon. Myönteisesti vaikuttavia asioita olivat positiivinen työilmapiiri ja yhteishenki. Monessa vastauksessa mainittiin avoimuus niin työryhmän kesken kuin koko työyhteisössä. Myös toimivat ja turvalliset laitteet ja koneet mainittiin ja koettiin positiiviseksi asiaksi. Kiire mainittiin todella usein kysyttäessä kielteisesti vaikuttavia tekijöitä. Myös korkeat sairauspoissaolot koettiin negatiiviseksi, nämä kuormittivat muita työntekijöitä ja aiheuttivat kiirettä. Esimies koettiin kannustavana ja keskustelevana, mutta vastaavasti joissakin vastauksissa kritisoitiin sitoutumisen puutetta sekä välinpitämättömyyttä.

Vuoden 2011 kyselyssä kysyttiin mm. työntekijöiden mielipidettä hyvästä johtamisesta. Vastaukset noudattelivat pitkälti oppikirjojen tekstiä. Esimieheltä odotettiin asioihin puuttumista ja kykyä tehdä päätöksiä sekä uskallusta seistä päätöksien takana. Häneltä toivottiin avointa ja kannustavaa keskustelua sekä kuuntelemisen taitoa. Tasa-arvoisuus koettiin tärkeänä, myös kykyä nähdä ja huomioida työntekijät yksilöinä. Tärkeänä pidettiin sitä, että esimies on kiinnostunut alaistensa työstä, antaa heille hyvät työkalut työskennellä sekä on kiinnostunut kehittämään eri työvaiheita. Taitoa antaa palautetta, niin negatiivista kuin positiivistakin pidettiin tärkeänä.

Your Voice- kysely tehtiin vuonna 2014 ja siitä saadun palautteen kautta esimiehet suorittivat ryhmäkeskustelun jokaisessa työpisteessä. Tarkoituksena oli avata ja keskustella kyselystä saatuja vastauksia, pureutumalla tarkemmin erityisesti ongelmakohtiin. Ongelmakohtia olivat lähinnä epätasapuolinen kohtelu eri työpisteiden välillä sekä eri työvaiheiden sujuvuus. Myös paperiteollisuuden silloinen maailmanlaajuinen taloudellinen tilanne aiheutti huolta.

5.5 Työterveyshuollon haastattelu

Työterveyshoitajalle lähetin muutaman kysymyksen.

1. Miten ikääntyminen näkyy työterveyden näkökulmasta?
2. Entä työn fyysisyys?
3. Onko lähestyvä eläkepommi jo nähtävissä ja onko työnantajan kanssa ryhdytty ennakoihin toimiin?
4. Onko ollut kyselyitä kuntoutuksesta?
5. Onko uupumista ollut nähtävissä iän karttuessa enemmän?

Työterveyshoitaja oli samaa siitä, että työntekijät ovat melko hyvässä kunnossa tällä hetkellä. Tosiasia kuitenkin on, että tämän ikäisessä työyhteisössä tuki- ja liikuntaelinoireet tulevat lisääntymään. Ne voivat usein olla pitkäaikaisia vaivoja esimerkiksi pitkästä työurasta tai rappeutumissairauksista johtuvia. Lisäksi oireisiin ovat vaikuttamassa toistuvat työliikkeet ja työn fyysisyys. Mahdolliset aikaisemmat tapaturmat voivat myös lisätä oireita. Uupumiseen liittyviä käyntejä tai poissaoloja on ollut hyvin vähän vuosien varrella, eikä lisääntymistä ole ollut havaittavissa vielä. Terveystarkastuksissa keskustellaan jonkin verran kuntoutustarpeista, mutta tähän mennessä niihin on ollut hyvin kiinnostusta. Työnantajan kanssa on keskusteltu vaihtoehtoista, joilla kartoittaa työntekijöiden toimintakykyä, palautumista ja jaksamista esim. jonkinlainen kuntotestityyppinen vaihtoehto. Työntekijöiden terveystarkastuksissa ei toimintakykytesteihin ole kuitenkaan ollut kiinnostusta. Työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa eräs avaintavoitteista on, miten tukea ja kannustaa työntekijöitä omavastuulliseen työkyvyn ylläpitoon ja parantamiseen, etenkin ikääntyessä. Työterveyshuollolla on suunnitelmissa järjestää luento työkykyasioista työntekijöille.

6 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ikääntyvän työyhteisön motivaation tasoa sekä työhyvinvoinnin tilaa laadullista tutkimusotetta myötäillen. Lisäksi tarkoituksena oli kartoittaa heidän ajatuksensa lähestyvistä eläkeistä. Haastattelun aihepiirit liittyivät motivaatioon, hyvinvointiin, esimiestyöskentelyyn sekä lähestyvään eläkeikään. Haastattelin 12 työntekijää 17 mahdollisesta, laskiessani itseni pois vastaajista. Jokainen osasto - hylsykoneet, paketointi, laboratorio, kunnossapito ja konttori, tuli edustetuksi haastattelussa. Alustava ajatukseni oli haastatella kaikki, mutta tuo kuuluisa aika, tuli vastaan. Vastaukset noudattivat hyvin pitkälti samaa kaavaa, joten voin todeta, että saturaatiopiste saavutettiin. Näin muutaman työntekijän haastatteleminen jättäminen ei varmasti muuttaisi tutkimustulosta. Haastattelut suoritettiin haastateltava kanssa kahdestaan rauhallisessa paikassa, muulta häiriötä pois. Haastattelun alussa painotin, että haastattelut ovat täysin luottamuksellisia ja esim. nauhoituksia ei kuule kukaan muu. Lisäksi painotin, että kenenkään yksittäistä sanomista, lausetta ei tule näkyviin tuloksissa vaan tulokset kootaan kokonaisuudeksi. Koska tunsin haastateltavat entisestään, nimesin heidät etunimellä haastatteluvaiheessa. Litteroin haastattelut, jonka jälkeen teemoittelin vastaukset aihepiireittäin, huomiokynä oli tässä oiva apuväline. Tämän jälkeen oli huomattavasti helpompi analysoida vastauksia, koota niistä tulokset ja etsiä vastauksia tutkimuskysymyksiin.

6.1 Keskeiset tulokset

Tässä kappaleessa on koottuna vastaukset aihepiireittäin.

Viihtyminen: Oman osaston viihtyminen oli hyvää ja työilmapiiri koettiin hyväksi. Vastauksista ilmeni, että ihmiset pysyivät hyvin paljon omissa osastoissaan, koska työ ei vaadi päivittäistä yhteistyötä osastojen välillä. Näin myös kommunikaatio toisten osastojen työntekijöiden kanssa on vähäistä. Yleisilmapiiri tehtaalla koettiin hyväksi, mutta yhteisöllisyys puuttuu. Tullaan töihin, lähdetään kotiin, ei mitään yhteistä töissä tai työajan ulkopuolella. Kysyttäessä parannusehdotuksia viihtyvyyteen, toivottiin kaikissa vastauksissa yhteisestä tekemisestä kuten jokin koulutus tai yhteinen illanvietto kerran tai kaksi vuodessa. Tässä ei toivottu mitään suurta ja ihmeellistä, lähinnä vaan yhdessäoloa.

Työhyvinvointi: Työhyvinvoinnista kysyttäessä tulikin sitten hyvin paljon palautetta. Vastaajista lähes jokainen kommentoi työn raskautta ja sen kuluttavuutta, varsinkin iän karttuessa. Tehtaalla tehdään edelleen paljon ruumiillista työtä. Tehtävät työt ovat pysyneet samana vuosikausia, mutta työmenetelmiä tai tekniikkaa ei ole kehitetty samassa suhteessa, kun työntekijöiden ikä on noussut. Tämän vuoksi moni vastaaja pelkäsi, ettei oma terveys

kestä loppuun asti, työn käydessä raskaammaksi päivä päivältä. Useimmissa vastauksissa toivottiinkin yritykseltä parannusta ja apua esim. tekniikasta, joka helpottaisi ja keventäisi työmenetelmiä ja auttaisi näin raskaissa ja kuluttavissa työtehtävissä. Työntekijöiden vähyys mainittiin myös työtaakkaa lisääviksi tekijöiksi. Työntekijämäärä on optimaalinen, mutta jo parin työntekijän puuttuminen aiheuttaa muutoksia miehistöön ja kuormittaa heitä. Tehtaalla on työntekijöitä, jotka ovat moniosaajia ja näin heitä voidaan liikutella osastojen kesken, jos työt näin vaativat. Osa heistä koki stressaavana sen, että joutuivat siirtymään toiseen työpisteeseen, etenkin kun muutoksia tuli useita saman viikon aikana. Kuumuus mainittiin myös rasittavana tekijänä, joka korostuu varsinkin kesällä, mutta myös muulloin. Työ ei ole muuttunut vuosikymmenien aikana nimeksikään ja se koettiin useimmissa vastauksissa yksitoikkoiseksi. Parannusehdotukseksi tuli esim. työnkierto, mutta samalla todettiin, että sitä on jossain määrin kokeiltukin, ja on ollut varsin vaikea toteutettava. Omasta hyvinvoinnista jokainen pyrkii pitämään huolen liikkumalla eri keinoin. Yritykseltä peräänkuulutettiin monipuolisempaa tukea hyvinvoinnin ylläpitämiseen.

Motivaatio: Raha motivoi siinä mielessä, että sillä taataan elämän perustarpeet. Muuten sen merkitys motivaattorina on vähenevä. Toisille itse työ on motivoiva tekijä ja jollekin työn monipuolisuus nousi motivoivaksi tekijäksi. Jokainen vastaaja koki olevansa osa prosessia ja kokivat myös tekemänsä työn tärkeäksi. Se, että työtä saa tehdä rauhassa ja päättää omista ja osaston rutiineista, koettiin positiiviseksi tekijäksi. Motivaattorina mainittiin myös se, että työpaikka melko lähellä kotia, työaika on hyvä, samoin kuin se, että ylitöitä tehdään vähän. Iän karttuessa ei ylitöitä enää jaksa tehdä samalla tavalla. Kuten jo edellä vastauksissa mainittiin, koettiin työ yksitoikkoiseksi ja rutiininomaiseksi, joka ei enää tuo haasteita. Työt tehdään kuitenkin suurella ammattitaidolla ja monella olikin huoli siitä, miten tiedot ja taidot saadaan ajoissa siirrettyä tuleville työntekijöille.

Eläke: Vastaajista suurin osa sanoi lopettavansa alaeläkeikärajaa saavutettuaan, muutama jopa ennemmin, jos mahdollista. Ainoastaan yksi vastaajista sanoi tällä hetkellä voivansa jatkaa, jos terveys pysyy nykyisellä tasolla. Suurin osa ajattelee kuitenkin voivansa jatkaa työn tekoa esim. osa-aikaisesti muualla, kevyemmässä työssä. Argumentteina lopettamiseen olivat kuluttava ja raskas työ. Useimmissa tapauksissa työtä on tehty jo yli 30 vuotta ja koetaan, että nykyistä työtä ei enää jakseta fyysisesti, varsinkaan olemassa olevilla työmenetelmillä. Työn yksitoikkoisuus oli eräs lopettamiseen vaikuttava tekijä, ja koettiin, että jos työn tekoa jatkaa, voisi se olla jotain aivan muuta.

Kuten edellä jo todettiin vastaajia ei motivoi enää raha, muut asiat menevät priorisoinnissa edelle. Kysyttäessä tekijöitä, joilla työuraa voitaisi jatkaa, oli kaikilla vastauksena työmenetelmien keventäminen esim. koneita ja laitteita keventämällä tai parantamalla. Lisäksi useissa vastauksissa tuli esille, että työajanlyhennys/osa-aikatyö voisi motivoida jäämään. Työhyvinvoinnin kehittäminen, johon kiinteästi liittyvät paremmat työmenetelmät olivat listalla korkealla. Vastauksissa peräänkuulutettiin työnantajan panostamista nykyistäkin enemmän työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Työn tuunaaminen oli eräs vaihtoehto, myös kuntoutusten tukeminen mainittiin. Oma terveys koettiin kuitenkin ykkösasiana, ja jos terveys ei ole kunnossa, ei ole mahdollisuus jatkaa minkäänlaista työtä. Kaikki tiedostivat myös oman osuutensa terveyden ylläpitämisessä.

Esimiestyöskentely herätti paljon keskustelua. Kysymykset koskivat tasapuolisuutta työpaikalla, välittämistä, kuuntelemista sekä palautteen antamista ja saamista. Paljon hyviä kommentteja tuli siitä, että esimiesten kanssa voi avoimesti keskustella aiheesta kuin aiheesta. Kuitenkin esimiesten läsnä oleminen ja kuunteleminen saivat hieman moitteita. Vastauksissa tuli usein esille se, että esimiehet kyllä kuulevat, mutta kuuntelevatko he aidosti? asia unohtuvat ja työntekijälle tulee tunne, etteivät heidän asiansa ja ongelmansa ole tärkeitä. Kaivattiin enemmän välittämistä arjessa. Vastaajista osa koki saavansa tukea, kun sitä pyytää, toiset taas kokivat, että tarvittavaa tukea ei saa. Toisille oli taas tärkeää saada tehdä työnsä rauhassa, eivätkä edes kaivanneet esimiesten jatkuvaa kyselyä. Apua pyydetään, kun sitä tarvitaan. Tasapuolinen kohtelu eri henkilöiden ja osastojen kesken jakoi mielipiteitä. Toiset kokivat, että tasapuolisuus on hyvällä tasolla. Todettiin, että esimiehet pyrkivät kohtelemaan kaikkia tasapuolisesti, mutta sanovat sen olevan täysin mahdotonta ihmisten ollessa kyseessä. Eniten koettiin, että oman työpisteen sisällä tasapuolisuus toimii, kun taas osastojen välinen tasapuolisuus vastaavasti ei. Henkilöiden välisessä tasapuolisuudessa koettiin myös olevan eroavaisuuksia.

Palautteen, niin negatiivisen kuin positiivisenkin, saaminen koettiin tärkeänä. Negatiivista palautetta koki jokainen saavansa hyvinkin nopeasti, kun taas positiivista palautetta kaivattiin enemmän. Lisäksi mainittiin, että positiivinen palaute tulisi antaa hyvin tehdystä työstä koko osastolle, ei vaan yksittäiselle henkilölle, koska he tekevät työtä tiiminä ja palaute kuuluu kaikille. Tiedonkulkuun toivottiin parannusta kautta koko organisaation. Tämä asia on noussut esille kautta vuosien, joten siihen on edelleen kiinnitettävä paljon huomiota. Tämä koskee kaikkea tiedonkulkua eri osastojen välillä sekä myös osastojen sisällä. Usein kyseessä voi olla pienikin asia, mutta henkilölle se voi olla tärkeä. Tämä on esimiehen arjessa olemista ja välittämistä.

Haastattelussa kysyttiin myös mielipidettä kehityskeskusteluista. Ilmeni, ettei niitä ole useaan vuoteen pidetty. Sellaisenaan vastaajat kokivat kehityskeskustelut melko turhiksi, koska kysymykset olivat samoja kaavamaisia kysymyksiä vuodesta toiseen, eikä keskustelujen koettu tuovan mitään uutta omaan uraan tai kehittymiseen. Keskusteluille näytettiin vihreää valoa, mutta ne tulisi tehdä omaan yritykseen sopivaksi panostamalla sisältöön ja kysymyksiin. Mahdollisten toimenpiteiden seurantaan toivottiin parannusta, sitä ei ennen koettu saavan lainkaan. Viimeisenä tiedustelin muistavatko he Varhaisen välittämismallin, joka liittyy kiinteästi työhyvinvointiin. Tämä oli asia, jota ei muistettu.

6.2 Johtopäätökset

Työyhteisössä vallitsee kaiken kaikkiaan hyvä yhteishenki. Työntekijät ovat motivoituneita sekä sitoutuneita työhönsä ja heidän ammattilpeytensä on korkealla tasolla. Heidän sosiaalinen toimintakykynsä on hyvällä tasolla. Ikä on tuonut oman viisautensa työntekoon, työt eivät tule uniin, eikä stressiä koeta kuten nuorempana. Vastaajien tarpeet mukailivat hyvin pitkälti Maslown tarvehierarkiaa. Raha ei tuo samaa arvoa kuin ennen, riittää kun muut tarpeet ovat kunnossa. Muut arvot, kuten oma terveys priorisoitiin huomattavasti tärkeämmäksi. Tutkimuksen työhyvinvointiin liittyvät vastaukset myötäilivät Herzbergin kaksifaktoriteoriaa, jonka mukaan ensin tulee poistaa työtytymättömyystekijät, joita olivat esim. työolosuhteet, työturvallisuus. Kun nämä asiat ovat kunnossa on helpompi edistää työtyytyväisyyttä ja motivaatiota. Tutkimuksesta saadut vastaukset ja aiheesta aiemmin saadut aineistot tukevat toisiaan lähes täydellisesti.

Mietittäessä työhyvinvointia ja sen vaikutusta tuleviin eläkkeisiin tuli vahvasti esille työn raskaus kauttaaltaan koko tehtaalla. Kaiken kaikkiaan oltiin tyytyväisiä työnantajan panostukseen työturvallisuudessa. Asiat ovat parantuneet vuosien saatossa paljon ja useita työturvallisuutta parantavia asioita on tehty. Enemmänkin tuli esille toive/ehdotus työmenetelmien keventämisestä esim. tekniikkaa parantamalla tai uusimalla. Tällaiset muutokset vaativat usein rahallista panostamista, jossa avainasemassa on yrityksen johto. Työmenetelmien parantamista ja keventämistä tukee myös työterveyshoitajan maininta tuki- ja liikuntaelinsairauksien lisääntymisen todennäköisyydestä tämän ikäisessä työyhteisössä. Haastateltavien vastauksissa peräänkuulutettiin työnantajan panostamista nykyistäkin enemmän työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Työn tuunaaminen voisi helpottaa työssä jaksamista, tätä on kokeiltu monilla työpaikoilla ja saatu hyviä tuloksia. Kaikki tiedostivat myös osuuteensa oman terveyden ylläpitämisessä ja tässä työnantaja voisi tukea lisää. Kuntoutuksesta oltiin hieman epävarmoja, joten sen merkitystä tulisi korostaa sekä tukea osallistumista kaikin tavoin.

Työajanlyhennys tai osa-aikatyö tulivat vahvasti esille kysyttäessä vaihtoehtoa, millä keinoin työntekijä voisi mahdollisesti jatkaa työuraansa alaeläkeiän saavuttamisen jälkeen. Muuten vastauksissa tuli hyvin vahvasti esille se, ettei työuria olla halukkaita jatkamaan juuri edellä mainittujen syiden takia. Yrityksen kannattaa miettiä esim. työn raskautta parantavia vaihtoehtoja yhdessä työntekijöiden kanssa, koska halua työntekoon ei ole kadotettu. Moni sanoikin mahdollisesti jatkavansa työtä muualla eläkeiän saavutettuaan, mutta työn tulisi olla kevyempää. Lisäksi työ voisi olla täysin erilaista kuin se nyt on. Suurta huolta aiheuttaa tulevaisuus. Mistä saadaan uusia, motivoituneita työntekijöitä jatkamaan työtä. Asia tulisi nostaa ajoissa esille, jotta tiedot ja taidot saadaan siirrettyä edelleen. Voisiko nykyisiä työntekijöitä käyttää esimerkiksi asiantuntijoina tai opettajina uusille työntekijöille tulevaisuudessa?

Esimiestyöskentelyssä koettiin olevan paljon hyvää, toisaalta taas parannettavaakin löytyi. Kuunteleminen ja kuuleminen nousivat useissa keskusteluissa esille. Koettiin, ettei sanomisilla ollut väliä. Tässä oli hieman eroavaisuuksia osastoittain, joka taas tuo kysymyseen tasapuolisuudesta henkilötasolla. Esimiehen vaikea tehtävä onkin tunnistaa jokainen omana yksilönään ja huomioida heidät eri tavalla, tämä motivoi ja sitouttaa työntekijää. Motivoimiseen liittyy kiinteästi palautteen antaminen niin henkilö- kuin osastotasolla. Varsinkin rakentavan palautteen antamiseen tulisi esimiesten kiinnittää enemmän huomiota. Työntekijät saivat palautetta joskus, mutta negatiivista palautetta huomattavasti nopeammin kuin positiivista. Tärkeänä koettiin osastolle tai koko yksikölle annettava yhteinen palaute, joka on me-hengen kannalta tärkeää. Tätä koettiin saavan liian vähän. Tämä koskee myös yrityksen ylintä johtoa ja heidän antamaa palautetta. Palautteen antaminen on esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä, se tuo tunteen läsnäolosta, ja sen antamiseen tulisi vastaisuudessa kiinnittää enemmän huomiota. Hyvällä johtamisella luodaan hyvää ja tuottavaa tekemistä.

Yrityksellä ei ole tällä hetkellä ikäohjelmaa, voisiko ikäohjelman luoda vastaamaan työpaikan tarpeita? Eri ikäisten käytännön toimenpiteet kirjataan yhteiseen ohjelmaan. Kun se toteutetaan yhteistyössä työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon kanssa, luo se työntekijöille tunteen, että heistä pidetään huolta työuran eri vaiheissa. Loviisan yksikkö on pieni, mutta voisiko ikäohjelmasta tehdä kaikille Suomen Corenson yksiköille yhteisen? Tulee muistaa, että vuonna 2017 yli kolmasosalla työkyvyttömyyseläkkeelle jääneistä oli syynä tuki- ja liikuntaelin sairaudet, joten jotakin pitää reagoida ja tätä työtä tekevillä, riski sairastua on suuri. Työnimu-mallia voisi käyttää toimintamallina, jolla voidaan lisätä työntekijöiden terveyttä sekä myönteisiä kokemuksia työssä. Tässä ovat avainasemassa juuri toimintatavat sekä eri voimavarat, jotka liittyvät työn tekemiseen ja näiden parantaminen ja kehittäminen. Tulihan saksalaisessakin tutkimuksessa, jota työssä aiemmin esittelin,

esille se, että yli 50- vuotiailla työteho on parempi kuin 20-24 vuotiailla, joten ikääntyvistä työntekijöistä kannattaa pitää hyvää huolta. Muistutuksena yritys voisi palauttaa mieliin Varhaisen välittämisen mallin, ketkä ovat avainhenkilöitä ja miten toimia, kun näitä tilanteita tulee vastaan. Uskon, että he näin tekevätkin, haastatteluiden perusteella, mutta eivät tunnista mallia.

Ongelmana perinteisesti tehtävissä työhyvinvointi- ja henkilöstökyselyissä on, että epäkohdat nousevat esille, mutta ne eivät anna työkaluja niiden korjaamiseksi. Tulisi muistaa, että henkilöstö on asiantuntija-asemassa tässä, he tietävät mikä heidän työhyvinvointiaan parantaa. (Työhyvinvointilehti 15.4.2015.) Verratessani tämän kyselyn vastauksia edellisten kyselyiden vastauksiin (kappaleessa 5.3) huomaan, että positiiviseksi koetut asiat sekä ongelmakohdat ovat hyvin pitkälti edelleen samoja. Positiivista oli ja on yhä, hyvä ja avoin työilmapiiri, kun taas eniten moitetta sai silloin kuten nytkin esimiesten kuuntelemisen taito ja aito kiinnostus alaisten töistä. Tärkeänä asiana on säilynyt myös palautteen antamisen jalo taito. Mielestäni tämä kertoo siitä, että nämä ovat asioita joihin yrityksen kannattaa panostaa vuodesta toiseen, oli työyhteisö minkä ikäinen hyvänsä. Tätä tukee myös aiemmin mainittu Työelämä2020- hanke, jossa suomalaisilta johtajilta peräänkuulutettiin enemmän läsnäoloa, vuorovaikutusta ja motivointia.

Kuten Richard Branson sen kiteyttää: ”Jos pidät huolen henkilökunnastasi, he kyllä pitävät huolen asiakkaistasi. Niin yksinkertaista se on”

Toimeksiantajan lausunto:

Saimme arvokasta tietoa työntekijöiden ajatuksista ja tuntemuksista työmotivaatioon- ja hyvinvointiin liittyen. Saimme ajattelemisen aihetta jatkon kannalta ja tästä on hyvä lähteä kehittämään asioita eteenpäin. Myös tieto siitä, että suurin osa on lopettamassa alaeläkeläisen saavutettuaan, on arvokasta ja tärkeää tietoa työnantajalle. Jatkossa meidän tulee miettiä suuntaviivoja kehittääksemme työmenetelmiä esim. etsimällä työtä helpottavia tekniikoita.

6.3 Luotettavuus

Tutkimuksen laadullisuutta määritellään reliabiliteetin (luotettavuus) ja validiteetin (pätevyys) avulla. Luotettavuus saavutetaan, jos tulokset ovat totuudenmukaisia ja dokumentaatio riittävän tarkka. Tämä vaatii aineiston, menetelmien ja eri analyysivaikkeiden tarkkaa kirjaamista. Kun tutkimuksen tulokset pystytään johtamaan kerätystä aineistosta ja ulkopoliset päätyvät samaan tulkintaan, voidaan tulkintaa pitää oikeana. Näin tutkimuskysymykset ja tutkimuskysymykset ovat olleet oikeat. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan

usein myös saturaatiosta eli kylläntymisestä. Kun vastaukset alkavat toistaa itseään, sanotaan, että saturaatiopiste on saavutettu ja lisähaastattelut eivät tuo enää tutkimukselle lisäarvoa. Kylläntyminen riippuu tutkimusongelman asettelusta ja voi vaihdella suuresti. Laadulliselle tutkimukselle on myös tyypillistä, että hyödynnetään muiden tutkijoiden tuloksia ja saadaan näistä tukea omaan työhön. Tästä on hyötyä myös luotettavuuden arvioinnissa. (Kananen 2015, 353-355.) Tässä opinnäytetyössä on tarkasteltu muiden tutkijoiden tuloksia ja muutamia niistä esitelty tässä työssä jo aiemmin. Tarkasteluun on otettu tuloksia, joiden koetaan hyödyntävän kyseistä yritystä tai ohjelmia, joita voidaan käyttää pohjana mietittäessä omia mahdollisia tulevia toimenpiteitä.

6.4 Oma oppiminen

Opinnäytetyö oli haastava projekti. Ensimmäisenä haasteena oli aikataulu- perheen, työn ja koulun yhteensovittaminen. Työn aloitus ajoittui vuoden 2019 alkupuolelle ja kirjoittajan haluna ja toiveena oli valmistua kevään aikana. Yhtäkkinen ideani jäädä opintovapaalle toteutui vuoden 2019 alussa. Voin todeta nyt myöhemmin, että työ olisi venynyt pidemmälle, jos en tätä vapaata olisi ottanut. Tutkimuksen teon teorian tutkiminen ja kirjoittaminen olivat haastavaa. Itse aiheeseen liittyvää teoriaa ja materiaalia löytyi kirjallisuudesta, vanhoista tutkimuksista sekä aihetta käsitteleviltä nettisivuilta ja blogeista runsaasti, olihan aihe melko ajankohtainen. Toisaalta aiheeseen liittyvä tiedon suuri määrä oli myös haaste. Haasteena oli lähinnä tiedon karsiminen ja oleellisen tiedon löytäminen, pyrkimyksenä keskittyä ikääntyvää työväestöä koskevaan materiaaliin. Hyvät eväät työn aloitukseen antoi aloitusseminaari, jossa muulle ryhmälle esiteltiin opinnäytetyösuunnitelma. Muista seminaareista sai tukea ja eväitä oman työn etenemiseen sekä oppia muiden opinnäytetyön tekijöiden haasteista. Koska seminaareille osallistui hieman opinnäytetyön eri vaiheessa olevia opiskelijoita, saattoi ennakkoon välttää jo muutaman kompastuskiven. Myös ohjaajan neuvot olivat ensi arvoisen tärkeitä ja niitä sai aina kun halusi.

Aineiston keruun yhteydessä tein jatkuvaa aineiston analyysia sekä mietin tulevia haastatteluita ja niissä keskusteltavia aiheita. Ensimmäinen jännitysmomentti oli, suostuvatko työntekijät haastatteluihin, koska olin itse ”konttorin väkeä”, mutta tämä ei tuntunut aiheuttavan minkäänlaista ongelmaa. Kaikki tulivat mielellään haastatteluun ja ne sujuivat leppoisassa ilmapiirissä. Haastattelut soljuivat eteenpäin haastattelualueita mukailten, välillä hieman poukkoilen, kaikki aihealueet käytiin jokaisen kanssa kuitenkin läpi. Itselläni oli tukilappu, johon olin aihealueita ja joitakin kysymyksiä listannut. Yhtään haastattelua ei tarvinnut tehdä kirjallisena, vaan kaikki suoritettiin haastattelututkimuksena nauhuria käyttäen. Jo haastatteluiden aikana huomasin vertaavani vastauksia luettuun teoriaan ja huomasin yhtäläisyyden teorian ja haastatteluiden välillä.

Työlästä työssä oli haastatteluiden litteroiminen. Litteroinnit pyrin tekemän päivän päätteeksi, jotta määrä ei nousisi ylitsepääsemättömäksi. Litteroinnin suoritun propositiotasolla eli kirjasin ainoastaan ydinasiat. Tämä oli mielestäni varsin riittävä taso. Vaikka en ehtinyt haastatella aivan kaikkia, huomasin jo ennen kymmenettä haastateltavaa, että vastaukset alkoivat toistaa itseään eli saturaatiopiste oli saavutettu. Kun kaikki haastattelut oli litteroitu, kokosin vastaukset aihealueittain sekä tein niistä edelleen alaryhmiä. Pilkoin vastaukset niin moneen alaryhmään, kunnes sain mielestäni koko aihealueen käsiteltyä. Tämän jälkeen minulla oli helpompi analysoida tutkimusta.

Aikataulussa pysyin melko hyvin. Sain tehtyä teoriat ja haastattelut aikataulussa. Aineiston analysointia tein sisältölähtöisesti, enkä kiinnittänyt niinkään huomiota haastattelun kielenkäyttöön ja ilmaisuihin. Vertasin analysoitua aineistoa aiemmin tutkimiini teorioihin, sekä löytämiini tutkimuksiin, jota aiheesta aiemmin tehty. Vertasin myös saamiani tuloksia yrityksessä aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. Huomasin, kuinka pitkälle saadut tulokset myötäilivät jo aiemmin tutkittua. Raportin lopulliseen muotoon kirjoittaminen venyi kuitenkin hieman, enkä saanut työtä tehdyksi toukokuun alkuun kuten olin aikatauluttanut. Täytyy myöntää, että jonkinlainen epätoivo jo nosti päätään, mutta siitä selvittiin. Työ oli haasteellisuudesta huolimatta antoisa. Oli mielenkiintoista tehdä työ omaan työyhteisöön ja huomata kuinka erilaisia kaikki yksilöt ovat ja kuinka eri tavalla he kokevat asioita, vaikkakin vastaukset loppujen lopuksi etenivät saman kaavan mukaan. Tämä tekee ihmisten kanssa toimisen haastavaksi, mutta mielenkiintoiseksi.

Esimieheni toiveena on, että esittelen työni pääkohdat ja haastattelujen tulokset Loviisan henkilökunnalle. Toivon sen vielä kirvoittavan lisää keskustelua aiheesta. Tulevaisuudessa toivon saavani seurata, antoiko tutkimukseni ajattelemisen aihetta työnantajalle. Entä voidaanko työntekijöiltä tulleita parannusehdotuksia toteuttaa ja miten ikääntyvän työyhteisön haasteisiin vastataan. Ja ehkä edes muutama työntekijä jatkaa työuraansa alaeläkeikärajan saavuttamisen jälkeen.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. WSOYpro. Juva.

Elinkeinoelämän valtuuskunta. Työmarkkinoille tulevat ja työmarkkinoilta poistuvat 1960-2040. Luettavissa: <https://www.eva.fi/tyotjatekijat/tyomarkkinoille-tulevat-ja-tyomarkkinoilta-lahtevat-1960-2040/>. Luettu: 8.2.2019.

Eläketurvakeskus 2018. Eläkkeellä ja työssä. Tilasto eläkeläisten työnteosta vuosina 2007-2017. Luettavissa: <https://www.etk.fi/wp-content/uploads/elakkeella-ja-tyossa-2017.pdf>. Luettu: 18.02.2019.

Eläketurvakeskus 2018. Tilastotietokanta, Tilastot Suomen eläkkeensaajista. Luettavissa: https://tilastot.etk.fi/pxweb/fi/ETK/ETK__130elakkeellesiirtymisika/esiirtymisika02.px/table/tableViewLayout1/?rxid=e6021e23-d891-48ec-8af6-19bc9a806a8c. Luettu: 18.01.2019.

Eläketurvakeskus 2018. Tilastotietokanta, Kokonaiseläkemenot. Luettavissa: https://tilastot.etk.fi/pxweb/fi/ETK/ETK__140elakemenot/emeno01_koko.px/?rxid=2cd3bfea-f023-4641-ade3-d62874a8ca9e. Luettu: 3.2.2019.

Eläketurvakeskus 2018. Eläkkeelle siirtyminen myöhentyi odotetusti. Luettavissa: <https://www.etk.fi/tiedote/elakkeelle-siirtyminen-myohentyi-odotetusti/>. Luettu: 12.3.2019.

Expert Program Management. Herzberg's Motivation Theory. Luettavissa: <https://expertprogrammanagement.com/2018/04/herzbergs-two-factor-theory/>. Luettu: 18.01.2019.

Findikaattori. Työkyvyttömyyseläkettä saaneet. Luettavissa: <https://findikaattori.fi/fi/76>. Luettu: 13.04.2019.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2018. Raportointiohjeet. Intranet. Luettu: 7.5.2019.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos 2011. Luettavissa: https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf. Luettu: 24.02.2019.

Ilmarinen, J. & Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni, Ikäjohtaminen yrittäjästrategiana. Talentum. Helsinki.

Ilmarinen. Kuntoutus kannattaa työnantajalle. Luettavissa: <https://www.ilmarinen.fi/henki-loasiakas/kuntoutus/kuntoutus-kannattaa-tyonantajallekin/>. Luettu: 22.03.2019.

Ilta-Sanomat. 25.10.2016. Eläkeuudistus nostaa eläkeikää. Luettavissa: <https://www.is.fi/kotimaa/art-2000001938284.html>. Luettu: 9.2.2019.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja202.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro Oy. Helsinki.

Keva.2018. Eläkevaihtoehdot. Luettavissa: <https://www.keva.fi/henkiloasiakkaalle/tietoa-elakkeista/elakevaihtoehdot/osittainen-varhennettu-vanhuuselake/>. Luettu: 8.2.2019.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. WSOYpro. Juva.

Koppa 2015. Jyväskylä yliopisto. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/hermeneuttinen-analyysi>. Luettu: 3.5.2019.

Kuntatyönantajat. 15.01.2019. Lähes kolmasosa kuntatyöntekijöistä eläköityy vuoteen 2028 mennessä. Luettavissa: <https://www.kt.fi/uutiset-ja-tiedotteet/2019/ennuste-kolmasosa-elakoityy-kymmennessa-vuodessa>. Luettu: 3.4.2019.

Kuntoutussäätiö 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Luettavissa: https://kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf. Luettu: 15.2.2019.

Kuulu 4.5.2018.Työmotivaation anatomia. Luettavissa: <https://www.kuulu.fi/blogi/tyomotivaation-anatomia/>. Luettu: 10.02.2019.

Lääkärilehti 5.4.2018. Masennus vie joka päivä yhdeksän henkilöä eläkkeelle. Luettavissa: <https://www.laakarilehti.fi/ajassa/ajankohtaista/masennus-vie-joka-paiva-yhdeksan-henkiloa-elakkeelle/>. Luettu: 18.02.2019.

McLeod, S 2018. Simply Psychology- Maslow's Hierarchy of needs. Luettavissa: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>. Luettu: 15.01.2019.

Peakon. Heroes of employee engagement. Luettavissa: <https://peakon.com/blog/future-work/edwin-locke-goal-setting-theory/>. Luettu: 18.01.2019.

Rissanen, R. 2006. Fenomenografia. Luku 5.1. kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppi-
nen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere:
Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>
Luettu: 2.5.2019.

Rissanen, R. 2006. Fenomenografia. Luku 5.4. kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppi-
nen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere:
Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>
Luettu: 2.5.2019.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Menetelmäopetuksen tietovaranto Kvali-
MOTV. Tampere. Luettavissa : <https://www.fsd.uta.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>
Luettu: 6.2.2019.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio- innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma Oy ja
Marjo Sinokki. Tallinna.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2014. Menetetyn työpanoksen kustannukset. Luettavissa:
<https://stm.fi/menetetyn-tyopanoksen-kustannukset>. Luettu: 22.2.2019.

Spoken 12.12.2018. Sisällönanalyysi. Luettavissa: <https://www.spoken.fi/sisallonana-lyysi/>. Luettu: 15.4.2019.

Suhdesoppa. Maslowin tarvehierarkia. Luettavissa: <https://www.suhdesoppa.fi/itsetunte-mus/maslowin-tarvehierarkia/>. Luettu: 3.2.1019.

Sykettä työhön 31.5.2013. Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria- opas ikäohjelman laati-
miseen. Luettavissa: <https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyoekaarimallilla-kohti-pidem-piae-tyoeuria-opas-ikaeohjelman-laatimiseen/Tyokaarimalli-opas-ikaohjelman-laatimi-seen-original.pdf>. Luettu: 20.3.2019.

Sykettä työhön 18.9.2014. Työn muokkaaminen tukee työkykyä läpi työuran. Luettavissa:
https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyon-muokkaaminen-tukee-tyokyky-lapi-ty-ouran/Tyon_muokkaaminen.pdf. Luettu: 20.3.2019.

Talouselämä 25.01.2019. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/aktiivimalli-ja-soteuudistus-ehka-taustalla-lisaa-tyokyvyttomia-teollisuudessa-ja-sosiaali-ja-terveysalalla/3ce370f3-6417-3b2f-a7ea-79d168998db8>. Luettu: 30.01.2019.

TE-Palvelut 2019. Aktiivimalli- usein kysyttyjä. kysymyksiä 2019. Luettavissa: <https://toimistot.te-palvelut.fi/uusimaa/aktiivimalli>. Luettu: 28.02.2019.

Terveyskirjasto 2018. Luettavissa: https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=onn00004&p_teos=onn&p_selaus=9505. Luettu: 10.01.2019.

Terveystalo. Näin Suomi sairasti 2017. Luettavissa: <https://www.terveystalo.com/fi/Tyoterveys/Ajankohtaista/Uutiset/Nain-Suomi-sairasti-2017/>. Luettu: 18.01.2018.

Terveysverkko. Motivaatio. Luettavissa: <https://www.terveysverkko.fi/tietopankki/terveysliikunta/motivaatio/>. Luettu: 15.01.2019.

Tiedon silta 16.05.2018. Mika Kivimäki kehittää yksilöllistä työterveysennustetta. Luettavissa: <https://tiedonsilta.fi/mika-kivimaki-kehittaa-yksilollista-tyoterveysennustetta/>. Luettu: 10.02.2019.

Tilastokeskus 17.12.2018. Väestörakenne. Luettavissa: https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html#v%C3%A4kiluvunkehitys. Luettu: 3.2.2019.

Tilastokeskus 2018. Eläketurvakeskuksen taskutilasto 2018. Luettavissa: <https://www.etk.fi/wp-content/uploads/taskutilasto-2018.pdf>. Luettu: 3.2.2019.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Tukijan ABC 2015. Tutustu keskeisiin tutkimuksen tekemiseen liittyviin käsitteisiin. Luettavissa: <https://rajatontatiedekasvatusta.wordpress.com/tukijan-abc/>. Luettu: 01.04.2019.

Tutkimusbloggaajat 02.02.2017. Sisällön analyysi. Luettavissa: <http://tutkimusbloggaajat.blogspot.com/2017/02/sisallonanalyysi.html>. Luettu: 26.02.2019.

Tutkimusbloggaajat 28.03.2017. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen eroista. Luettavissa: <http://tutkimusbloggaajat.blogspot.com/2017/03/laadullisen-ja-maarallisen-tutkimuksen.html>. Luettu: 15.02.2019.

Työeläke 07.01.2019. Eläkkeet eri elämäntilanteissa. Luettavissa: <https://www.tyoe-lake.fi/elakkeet-eri-elamantilanteissa/tyokyvyttomyyselake-tyokyvyn-heiketessa/>. Luettu: 18.01.2019.

Työeläke 27.12.2018. Vanhuuseläke Suomessa. Luettavissa: <https://www.tyoe-lake.fi/?s=el%C3%A4keik%C3%A4+suomessa>. Luettu: 18.01.2019.

Työeläkelehti 2016. Eläkkeelle siirtyneiden työuran pituus. Luettavissa: <http://tyoelake-lehti.fi/digilehti/tyoelakeindikaattorit-2016/el-kkeelle-siirtyneiden-ty-uran-pituus>. Luettu: 28.02.2019.

Työelämä 2020. Tutkimus: Suomalainen johtaja tuntee prosessit, mutta ei osaa motivoida. Luettavissa: http://www.tyoelama2020.fi/ajankohtaista/uutiset/tutkimukset_ja_selvityk-set/tutkimus-suomalainen-johtaja-tuntee-prosessit-mutta-ei-osaa-moti-voida.5678.news. Luettu: 30.01.2018.

Työhyvinvointilehti 15.4.2015. Hyvinvointi lisää työtehoa. Luettavissa: <https://www.ekonomilehti.fi/hyvinvointi-lisaa-tyotehoa/>. Luettu: 12.2.2019.

Työterveyslaitos. Ikäjohtaminen. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/>. Luettu: 3.2.2019.

Työterveyslaitos. Työkyvyn varhainen malli. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyokyvyn-varhainen-tuki/>. Luettu: 13.2.2019.

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu: 10.01.2019.

Työturvallisuuskeskus 2015. Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki. Luettavissa: https://ttk.fi/files/4665/Tyokyvyn_hallinta_seuranta_ja_varhainen_tuki_pdf.pdf. Luettu: 13.2.2019.

Työturvallisuuskeskus. Luettavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo. Luettu: 15.2.2109.

Työturvallisuuskeskus 2014. Työn muokkaaminen tukee työkykyä läpi työuran. Luettavissa: https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyoen-muokkaaminen-tukee-tyoekykyae-lapi-tyoeuran/Tyon_muokkaaminen-original.pdf. Luettu: 20.03.2019.

Uusisuomi 16.1.2017. Superkarttuma vaihtui lykkäyskorotukseen – näin se vaikutti eläkkeeseen. Luettavissa: <https://www.uusisuomi.fi/raha/211774-superkarttuma-vaihtui-lykkäyskorotukseen-nain-se-vaikuttaa-eläkkeeseen>. Luettu: 20.02.2019.

Valli, R. & Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. PS-kustannus. Jyväskylä.

Valtionkonttori. 28.8.2015. Luettavissa: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyöelämäpalvelut/Työhyvinvointi/Työhyvinvointi_tuottavuustekijana/Mitä_sairaudet_tai_työkyvyttömyys_maksav\(43457\)#025](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyöelämäpalvelut/Työhyvinvointi/Työhyvinvointi_tuottavuustekijana/Mitä_sairaudet_tai_työkyvyttömyys_maksav(43457)#025). Luettu: 10.02.2019.

Wikipedia 2016. Motivaatioteoriat. Luettavissa: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Motivaatioteoriat>. Luettu: 28.02.2019.

Liitteet

Liite 1 .Opinnäytetyösuunnitelma

Työnimi

Työmotivaatio ja sen kehittäminen pitkän työuran tehneiden keskuudessa Corenso Loviisan tehtaalla.

Lähtökohta opinnäytetyölle

Usealla työntekijällä on pitkä työura yrityksessä. Corenson Loviisan yksikössä työntekijöiden keski-ikä on jo 54 vuotta, joten runsaan kymmenen vuoden kuluttua suuri ikäluokka, jopa 80 % työntekijöistä, on tulossa eläkeikään.

Opinnäytetyön tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa työntekijöiden työhyvinvointi, työmotivaatio ja työssä jaksaminen. Mikä ajatus heillä on omasta tulevasta eläkkeestään, ajattelevatko jatkavansa työntekoa alaeläkeikärajan saavutettuaan?

Tulokset ja niiden merkitys

Opinnäytetyöstä saatujen tulosten perusteella pystytään paremmin kehittämään ja ottamaan huomioon työntekijöiden tarpeet ikääntyvässä työyhteisössä. Kyky motivoida heitä työssään, parantaa työssäjaksamista sekä, näin pidentää työuria.

Opinnäytetyön tietoperusta ja lähteet

Teoriaa etsitään motivaatioon, työhyvinvointiin, ikäjohtamiseen ja eläkeuudistukseen liittyen. Teoriaa etsitään kirjallisuudesta, alan julkaisuista sekä aiheesta aiemmin tehdyistä tutkimuksista. Lisäksi voin tutkia aiheesta aiemmin tehtyjä opinnäytetöitä.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö on soveltava tutkimus, jossa tarkoituksena on käyttää laadullista tutkimusotetta. Haaveena olisi tehdä haastattelututkimus, koska sellaista ei aiemmin ole tehty tähän yksikköön. Tarkoituksena on haastatella kaikki työntekijät. Haastattelut tulee litteroida, koota ja analysoida.

Opinnäytetyön aikataulu

Opinnäytetyölle laadittiin erillinen aikataulu, jossa määritelty pääpiirteittäin projektin etene-
minen.

AIHE	AIKATAULU	HUOMIOT
Aiheen valinta	syys-lokakuu 2018	työnantajan kanssa mietitty aihetta
Aiheanalyysin jättö	lokakuun alku	18.10.2019
ONT-suunnitelman tekeminen ja aikataulutus	joulu-tammikuu	
Tutkimussuunnitelma laatiminen	vko 1-2/2019	
Tietoperusta	vko 2-5/2019	Tutkimuksen teon teoriaa
Materiaalia tutkittavasta aiheesta	vko 4-6/2019	
Haastatteluihin valmistautuminen	vko 7-8/2019	
Haastattelut	Helmi-Maaliskuu 2019	
Haastatteluiden purku, analysointi	Maalis- huhtikuu 2019	
Työ valmistuu	Huhtikuu vko 17-18 2019	

Liite 2 Tutkimussuunnitelma

Työnimi

Työmotivaatio ja sen kehittäminen pitkän työuran tehneiden keskuudessa Corenso United Oy Ltd Loviisan tehtaalla.

Lähtökohta opinnäytetyölle ja sekä sen tavoite

Loviisan tehtaan keski-ikä on n 54 vuotta, joten 10-15 vuoden sisällä n 80% työntekijöistä saavuttaa alaeläkeikärajan. Monella on takanaan pitkä työura samassa yrityksessä. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työmotivaation tila. Mikä ajatus työntekijöillä on omasta tulevasta eläkkeestään, ajattelevatko jatkavansa työntekoa alaeläkeikärajan saavutettuaan? Mitä työnantaja voi tehdä näitä kehittääkseen? Toivon tutkimuksella olevan informatiivista hyötyä niin Loviisan yksikölle, mutta myös ylimmälle johdolle. Sairauspoissaolot ja niistä aiheutuvat kustannukset koskettavat koko yritystä, niistä voi syntyä suuria kuluja.

Tutkimusasetelma ja tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruumenetelmät

Tutkimus on tarkoitus toteuttaa kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta käyttäen. Aineisto kerätään puolistrukturoiduilla haastattelulla ja tarkoituksena on haastatella kaikki Loviisan työntekijät. Litterointi mitä todennäköisemmin on työlästä, joten siihen tulee varata paljon aikaa. Tämän lisäksi aineiston koonti, vastausten ryhmittely ja analysointi tulevat viemään paljon aikaa. Tietoperustaa kerätään alan julkaisuista, kirjoista, blogeista sekä aiemmin tehdyistä tutkimuksista ja opinnäytetöistä, joita aisasta tehty. Lisäksi tarkoituksena haastatella työterveyshuollon edustajaa. Analysoinnissa tarkoitus käyttää sisällyönanalyysia ja näin verrata omia saatuja tuloksia aikaisempiin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin. Lopuksi pohdinta -osuuteen kirjataan saadun aineiston perusteella keskeiset tulokset ja vedetään yhteen johtopäätökset sekä annetaan mahdollisesti tulleita parannusehdotuksia toimeksiantajalle.

Työn rakenne

1.Johdanto

- 1.1.Tutkimuskysymykset ja työn tavoitteet
- 1.2. Työn rakenne

2.Motivaatio

- 2.1.Sisäinen ja ulkoinen motivaatio
- 2.2.Motivaatioteoria
- 2.3. Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät
- 2.4. Esimiehen merkitys työmotivaatiossa

3.Työhyvinvointi

- 3.1.Fyysinen hyvinvointi
- 3.2.Psyykinen hyvinvointi
- 3.3.Sosiaalinen hyvinvointi
- 3.4.Työkykytalo
- 3.5 Esimiehen merkitys työhyvinvoinnissa
- 3.6. Työterveyden merkitys työhyvinvointiin

4.Ikkääntyvä työyhteisö

- 4.1. Ikärakenteen muutos
- 4.2. Eläke
- 4.3. Ikäjohtaminen

5.Tutkimuksen toteutus

- 5.1 Tutkimuksen aikataulu
- 5.2.Tiedonhankintatavat, menetelmät, aineisto
- 5.3.Aiemmat tutkimukset yrityksessä

6.Pohdinta

- 6.1.Keskeiset tulokset
- 6.2.Johtopäätökset
- 6.3.Oma oppiminen
- 6.4.Luotettavuus

Lähteet

Liitteet

Tutkimussuunnitelman aikataulu

AIHE	AIKATAULU	HUOMIOT
Aiheen valinta	syys-lokakuu 2018	työnantajan kanssa mietitty aihetta
Opastusta analyysin te- koon opettajan kanssa	lokakuu 2018	16.10.2018
Aiheanalyysin jättö	lokakuun alku	18.10.2019
ONT-suunnitelman teke- minen ja aikataulutus	joulu-tammikuu	
Tutkimussuunnitelman laatiminen	vko 1-2/2019	
Tietoperusta	vko 2-5/2019	tutkimuksen teon teo- riaa
Tietoperusta	vko 4-6/2019	Aiheeseen liittyvää teoriaa
Haastatteluihin valmis- tautuminen	vko 7-8/2019	
Haastattelut	Helmi-Maaliskuu 2019	
Haastatteluiden litterointi ja koonti	vko 15-7/2019	
Työ valmistuu	Huhtikuu loppu 2019	