

**IKÄÄNTYNEIDEN
TOIMISTOTYÖNTEKIJÖIDEN TYÖHÖN
LIITTYVÄT MOTIVAATIOTEKIJÄT**

Outi Hakala

Pro gradu

Ergonomia

Itä-Suomen yliopisto

Lääketieteen laitos

Toukokuu 2018

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO, Terveystieteiden tiedekunta

Lääketieteen laitos

Ergonomia

HAKALA, OUTI: Ikääntyneiden toimistotyöntekijöiden työhön liittyvät motivaatiotekijät

Opinnäytetutkielma, 73 sivua, 3 liitettä (3 sivua)

Ohjaajat: TtT, Eur.Erg. Susanna Järvelin-Pasanen, PsT, dos. Sanna Sinikallio

Toukokuu 2018

Avainsanat: ikääntyneet, motivaatio ja työkyky

Tämän laadullisen tutkielman tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät motivoivat ikääntyneitä toimistotyöntekijöitä työelämässä eläkeiän lähestyessä. Tavoitteena oli myös tuottaa tietoa ikääntyneiden toimistotyöntekijöiden työmotivaatiosta ja miten sitä voidaan tukea ja edistää. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä oli Herzbergin kaksifaktoriteoriasta sekä sisäisistä ja ulkoisista motivaatiotekijöistä mukailtu malli. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla ja aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä.

Tutkimukseen osallistui seitsemän palkanlaskentaosastolla työskentelevää ikääntynyttä naista. Osallistujien keski-ikä oli 60,7 vuotta ja työvuosia ennen eläkeikää oli jäljellä keskimäärin kolme.

Tulosten perusteella työmotivaatio koettiin hyväksi työuran lopussa. Työmotivaation positiivisesti vaikuttavina tekijöinä esiin nousivat omasta työstä pitäminen, sen mielenkiintoisuus ja vaihtelevuus. Motivoivan työn työmäärä koettiin sopivana ja oma työ hyvin hallittuna. Työmotivaatioon vaikuttivat myös työntekijän kokemus arvostus sekä työyhteisön hyvät ja toimivat ihmissuhteet sekä ilmapiiri. Työmotivaation muuttuminen työuran varrella koettiin työ- tai yksityiselämän muutosten kautta. Muutosten vaikutukset saattoivat olla niin työmotivaatiota lisääviä kuin heikentäviä. Työmotivaatiota lisääviä tekijöitä olivat työn sisältö, arvostus, hyvät ihmissuhteet, palkka, työilmapiiri sekä hyvä johtaminen. Työmotivaatiota heikentävinä tekijöinä esiin nousivat työn huono organisointi, arvostuksen puute, oman terveyden heikkeneminen, työstressi, työyhteisön yhteishengen väljyys sekä huono muutosjohtaminen. Ikääntyneiden toimistotyöntekijöiden työmotivaation tukeminen ja edistäminen vaativat tulosten perusteella panostusta niin työntekijältä itseltä kuin työorganisaatiolta.

Tutkimustulokset tukivat suurelta osin viitekehyksen mukaista ajatusta työtytyymättömyyttä aiheuttavien tekijöiden kuntoon laittamisen tärkeydestä työtyytyväisyyttä lisäävien tekijöiden rinnalle. Sisäisiin motivaatiotekijöihin työntekijät vaikuttivat itse ja ulkoisista motivaatiotekijöistä huolehtivat työorganisaatiot. Työntekijöiden hyvinvoinnista, työ- ja toimintakyvystä tulisi huolehtia koko työuran ajan, jolloin työntekijä kokisi työmotivaatiota myös työuran lopulla. Tutkimuksen aihetta voisi tulevaisuudessa tutkia isommalla otoksella tai lähestyä myös esimiestason näkökulmasta eli miten esimiestaso kokee henkilöstön motivoinnin.

UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND, Faculty of Health Sciences
School of Medicine
Ergonomics

HAKALA, OUTI: Motivation factors related to the work of older office workers
Thesis, 73 pages, 3 appendixes (3 pages)

Tutors: Susanna Järvelin-Pasanen, PhD, Eur.Erg., Sanna Sinikallio, PhD

May 2018

Keywords: aged, motivation, working ability

The purpose of this qualitative study was to find out which factors motivate older office workers in working life as the retirement age approaches. The aim was also to provide information on the work motivation of older office workers and how to support and promote it. The theoretical reference framework of the study was formed a conformed model of Herzberg's two-factor theory and internal and external motivation factors. Research data were gathered through theme interviews and analyzed by using content analysis.

The study was attended by seven women from the payroll department. The average age of participants was 60.7 years and working years before the retirement age were an average of three.

Based on the results of work motivation was felt good at the end of career. The factors positively affecting to the work motivation came up liking your own work, it's interesting and variability. The motivational workload is perceived as appropriate and the work is well managed. Work motivation was also influenced by the employee's appreciation as well as the good and working relationships of the work community and the atmosphere. Change of work motivation along the career was felt through changes in work or private life. The effects of the changes could be as increasing as debilitating. Factors contributing to work motivation were work content, appreciation, good human relationships, pay, job atmosphere and good leadership. Factors weakening to work motivation were the poor organization of work, the lack of appreciation, the deterioration of their own health, work stress, lack of team spirit in the work community, and poor change management. Supporting and promoting work motivation for older office workers requires a contribution from both the employee and the work organization.

The results of the research largely support the idea in the frame of reference for the importance of putting job dissatisfaction factors alongside factors that increase job satisfaction. Employees have an influence on internal motivation factors, and external organizational factors are motivated by external factors. Workers' well-being, work ability and ability to function should be taken care of throughout the entire working life, whereby the employee experiences work motivation at the end of the career. In the future, the topic of the study could be studied with a larger sample or also approach from the supervisory level point of view, i.e. how the supervisor level experiences the motivation of the staff.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 KIRJALLISUUSKATSAUS.....	6
2.1 Ikääntyneet työntekijät työelämässä	6
2.1.1 Muuttuva työelämä	8
2.1.2 Ikääntyneiden terveys ja toimintakyky	11
2.1.3 Ikääntyneiden työkyky	15
2.1.4 Ikääntyneiden työ- ja toimintakyvyn tukeminen	17
2.2 Motivaatio	20
2.3 Työmotivaatio	23
2.3.1 Työmotivaatio ja johtaminen	29
2.3.2 Teoreettisia näkökulmia työmotivaatioon.....	32
3 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA VIITEKEHYS	36
3.1 Tutkimuksen tavoite.....	36
3.2 Tutkimuksen viitekehys	37
4 AINEISTO JA MENETELMÄT	38
4.1 Tutkimuksen aineiston keruu.....	38
4.2 Aineiston analyysi.....	40
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	43
5.1 Taustatiedot.....	43
5.2 Ikääntyneen työntekijän kokemus omasta työmotivaatiosta	43
5.3 Työmotivaation muuttuminen työuran varrella.....	46
5.4 Työn ja sen sisällön vaikutus työmotivaatioon	48
5.5 Työn ulkopuolisten tekijöiden vaikutus työmotivaatioon.....	50
5.6 Työmotivaation tukeminen ja edistäminen	53
5.7 Tulosten yhteenveto	55
6 POHDINTA.....	56
6.1 Tulosten pohdintaa	57
6.2 Tutkimusmenetelmien pohdintaa	63
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	66
LÄHTEET	67
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Ikääntyvät työntekijät ovat tällä hetkellä suurin ikäryhmä Suomen työvoimasta, ainakin vuoteen 2025 saakka. Työikäisten määrän vähentyessä on tärkeää tukea ikääntyvien työntekijöiden jaksamista työelämässä pidempään. Työntekijän voimavaroihin ja työkykyyn vaikuttavat muutokset terveydessä ja toimintakyvyssä alkavat ilmenemään yleensä noin 40–50-vuotiaana. Ikääntyminen tuo mukanaan erilaisia fyysisiä muutoksia, mahdollisia psyykkisiä toimintakyvyn muutoksia sekä sosiaalisia sukupolvihaasteita työyhteisöön. Esimiestyöllä on suuri merkitys ikääntyneiden työssä jaksamiseen ja työmotivaatioon (Ilmarinen ym. 2003, Ilmarinen 2006, Pensola ym. 2008a).

Ikääntyviä työntekijöitä on tutkimuksissa tarkasteltu enimmäkseen organisaation voimavaroja vievänä eikä niitä tuovana ryhmänä. Lisäksi on tarkasteltu ikääntyviin työntekijöihin liittyviä haasteita tai heidän kohtaamiaan uhkia työuran loppupuolella. Eläkkeelle siirrytään aikaisemmin, yhteiskunnan hoito- ja huoltokustannukset kasvavat ja kuormittavat sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja. Eläkeiän nostaminen on yhä ajankohtainen aihe, mutta se vaatii tarkastelua ikääntyneiden työntekijöiden voimavaroista ja hyödyistä koko työyhteisölle (Ilmarinen 2006, Peeters ja van Emmerik 2008). Vuonna 2005 tehtiin eläkeuudistus, jonka mukaan vanhuuseläkkeelle voi jäädä joustavasti 63–68 –vuoden ikäisenä ja vuonna 2017 voimaan astuneen uuden työeläkeuudistuksen avulla myöhennetään eläkkeelle siirtymisikää asteittain ja pidennetään työuria (Eläketurvakeskus 2018).

Tilastokeskuksen Työolotutkimuksessa (2013) ja Työterveyslaitoksen Työ ja terveys – tutkimuksessa on selvitelty työntekijöiden jatkamista työelämässä mahdollisimman pitkään (Kauppinen ym. 2013). Motivaatiosta ja sen vaikutuksista työhön on tehty useita tutkimuksia. Motivaatiota voidaan tarkastella sisäisenä tai ulkoisena motivaationa. Erilaisia motivaatioteorioita on useita, mutta tässä työssä tarkastelen lähemmin Herzbergin kaksifaktoriteoriaa eli hygieniatekijöitä sekä motivaatiotekijöitä (Viitala 2013).

Tarkastelen tässä opinnäytetyössäni ikääntyneiden toimistotyöntekijöiden eli yli 55-vuotiaiden työhön liittyviä motivaatiotekijöitä. Tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät motivoivat ikääntyneitä työntekijöitä työelämässä eläkeiän lähestyessä.

2 KIRJALLISUUSKATSAUS

2.1 Ikääntyneet työntekijät työelämässä

Ikääntyminen on luonnollista ja tapahtuu meille jokaiselle yksilöllisesti. Ikääntyvät ihmiset saattavat tuntea itsensä nuoremiksi kuin mitä ikä numeroina kertoo (Kauppinen 2007, Rioux ja Mokoukolo 2013). Ikää voidaan määritellä eri tavoin kuten syntymäajan eli kalenteri-ään, biologisen, psykologisen ja sosiaalisen iän perusteella eli ihminen voi olla samanaikaisesti useamman ikäinen. Tavallisin iän määritelmä tehdään kalenteri-ään eli kronologisen iän mukaan. Tämän mukaan myös monet lainsäädännölliset oikeudet, velvollisuudet ja etuudet määräytyvät. Biologisen iän määrittelee elimistön toimintakyky. Ikääntyminen havaitaan elimistössä tapahtuvista biologisista solutason muutoksista. Vanhenemiseen vaikuttavat kehon rakenne, aistitoiminnot, keskushermoston toiminta, fyysinen ja psyykinen toimintakyky. Näihin vaikuttavat perimä, elinympäristö ja elintavat (Lundell ym. 2011).

Psykologinen ikä määräytyy sen mukaisesti, minkä ikäiseksi ihminen itse itsensä kokee. Sen rinnakkaiskäsitteitä ovat subjektiivinen ja persoonallinen ikä. Persoonalliseen ikään vaikuttavat henkilökohtaiset kokemukset ja kulttuuriset tekijät. Subjektiivinen ikä on taas hyvin henkilökohtainen kokemus omasta identiteetistä ja kuvaus minuuden pysyvyyden kokemuksesta (Lundell ym. 2011). Riouxin ja Mokoukolon (2013) mukaan yksilön kokema subjektiivinen ikä ei ole suoraan verrattavissa yksilön kronologiseen ikään. Tutkimuksissa on todettu myös koetun ja todellisen iän välisen eron kasvavan kronologisten ikävuosien lisääntyessä. Yksilön tuntemus itsestään ikävuosiaan nuoremaksi tai vanhemmaksi on yhteydessä siihen, miten hän käsittelee ikään liittyviä sosiaalisia odotuksia ja luokitteluja sekä millaisia odotuksia hän liittyy omaan tulevaisuuteensa. Yksilön kokema subjektiivinen ikä on yhteydessä sosiaaliseen ympäristöön ja siihen kuuluviin ihmisiin. Tällöin yksilön kokemus iästään vaihtelee erilaisissa ympäristöissä kuten työssä ja vapaa-ajalla (Rioux ja Mokoukolo, 2013).

Sosiaaliseen ikään vaikuttavat yhteiskunta ja kulttuuri, sillä se kuvaa ikänormeja ja rooliodotuksia, jotka määrittelevät mitä eri-ikäisiltä odotetaan ja mikä on ulkopuolisten tekijöiden mukaan sopiva ikä mihinkin toimintaan. Sosiaalinen ikä on myös tilannesidonnainen ja se voi vaihdella. Sosiaalisen iän osa on työmarkkinaikä ja se liittyy

työnantajan arvioon siitä, miten työntekijä sopii kyseessä olevaan työtehtävään. Työmarkkinaikään vaikuttavia tekijöitä ovat työntekijän motivaatio, kokemus, ammattitaito, olemus ja terveys sekä tilannetekijät kuten työmarkkinatilanne (Lundell ym. 2011). Tässä työssä ikääntyminen määritellään kronologiseksi eli kalenteri-ään mukaan tapahtuvaksi.

Muutokset terveydessä ja toimintakyvyssä, jotka vaikuttavat työntekijän voimavaroihin ja työkykyyn, alkavat ilmenemään yleensä noin 40–50-vuotiaana. Yli 45-vuotiaat työntekijät määritellään ikääntyviksi työntekijöiksi (Ilmarinen ym. 2003). Ikääntyneiksi työntekijöiksi kutsutaan yli 55-vuotiaita työntekijöitä. Tässä iässä työntekijät kokevat työkyvyn muuttuvan merkittävästi. Kahdella kolmasosaa on ainakin yksi lääkärin toteama krooninen vaiva, joka saattaa vaikuttaa omaan jaksamiseen ja työkykyyn. Monella tämän ikäisellä voivat ajatukset eläkkeelle siirtymisestä alkaa jo voimistua. Tässä vaiheessa työuraa toimintakykyä ylläpitäviä (täsmä)toimenpiteitä tulee ottaa viimeistään käyttöön (Ilmarinen 2006).

Ikääntyminen vaikuttaa kansan- ja yritystaloudellisiin kustannuksiin. Kokonaiskustannukset nousevat samalla, kun ikääntyneiden työntekijöiden määrä kasvaa. Tärkeää on selvittää kustannusten koostuminen sekä niihin vaikuttamiskeinot. Osa kansan- ja yritystaloudellisista kustannuksista ovat työperäisiä, joihin voidaan vaikuttaa työpaikkojen työkykyä ylläpitävällä toiminnan eli TYKY-toiminnan avulla. Yritysten kannattaa sijoittaa työterveyshuoltoon. Rahallisesti myös ikääntyneiden jatko- ja täydennyskoulutus tulee halvemmaksi kuin nuoren ja kokemattoman työntekijän kouluttaminen täysvaltaiseksi ja tuottavaksi työyhteisön jäseneksi. Nykyisin vaarana on myös, että nuoret vaihtavat työpaikkaa useammin ja yrityksen taloudellinen panostus koulutukseen sekä osaamisen kehittämiseen lähtevät yrityksestä pois. Ikääntyneiden työn hintaan vaikuttavat laskevasti muun muassa vähäiset koulutuskulut, koulutuspoissaolot, työtapaturmat sekä vähäiset lastenhoitoon liittyvät poissaolot ja vanhempainlomat. Tutkimuksissa ikääntyneet nähdään tuottavampina, sillä he pystyvät työkokemuksensa avulla tasapainottamaan toimintakyvyn heikkenemistä, jolloin he osaavat säädellä työnopeutta, ennakoida ja suunnitella sekä organisoida tehtävät omien edellytysten mukaisiksi. Suoria ennakko-olettamuksia ikääntymisen aiheuttamista kustannuksista ei siis kannata tehdä vaan kustannusvertailu kannattaa tehdä työpaikoilla todellisten kustannusten perusteella (Ilmarinen ym. 2003, Ilmarinen 2006).

2.1.1 Muuttuva työelämä

Työelämän kulku on aina yksilöllinen, mutta silti työelämästä on mahdollista tunnistaa tiettyjä vaiheita. Ihmisten työelämä ja muun elämän kulku pitää sisällään erilaisia kehitysvaiheita, siirtymävaiheita, kriisejä ja tapahtumia, jotka eivät aina selity iällä, mutta vaikuttavat myöhempään vaiheisiin. Erilaisista poluista huolimatta työpaikoilla työ ja sen tekeminen yhdistää sukupolvet toisiinsa (Ilmarinen 2006). Työelämänkaaren aikana motivaatio ja tavoitteet ohjaavat päätöksissä, muuttuvat ja näin vaikuttavat myöhempään menestykseen ja hyvinvointiin (Nurmi ja Salmela-Aro 2005).

Työelämään siirrytään koulutuksen ja opiskelun kautta noin 18 - 25 – vuotiaana etsien omaa paikkaa yhteiskunnassa. Työelämään vaikuttaa perheen ja työn yhteensovittaminen 25–35-vuotiailla. Ajankohtaista voi olla perheen ja työn lisäksi opiskelu sekä työttömyys. Yhteiskunta painostaa työuran aikaistamisen ja syntyvyyden lisäämisen osalta (Ilmarinen 2006). Nuoria työntekijöitä kuvataan myös myönteisessä muodossa ja heidät nähdään innostuneina ja uusia ajatuksia tuovina. Nuorilla on hyvä työkyky sekä hyvät teknologiataidot (Airila 2007).

Työtehtävien ja työpaikan muutokset ovat tyypillisiä 35–45-vuotiailla ja usealla saattaa olla vakituinen työpaikka, mutta on myös niitä, joiden työt ovat yhä määräaikaista ja osa on työttömänä. Elämäkulun mukana muuttuvat työntekijöiden omat voimavarat kuten terveys, toimintakyky, osaaminen ja asenteet. Ikäryhmän työntekijät nähdään vastuullisina, itsevarmoina ja jaksaminen sekä kokemus ovat kunnossa. Terveudessa ja ruumiissa tapahtuvat muutokset nähdään haittoina. Työolojen vaikutukset alkavat näkyä, samoin elintavat ja perimä. Työelämä on täynnä jatkuvia muutoksia ja jatkuva uuden oppiminen tuo mukanaan niin kehitystä kuin mahdollisuuksia, mutta myös ylikuormittumista. Muutokset perhe- ja lähiyhteisöissä näkyvät yli 50-vuotiailla, jolloin esimerkiksi omien vanhempien sairaudet ja toimintakyvyn rajoitukset lisäävät heidän avun ja hoivan tarvettaan. Omassa perheessä saattaa tulla suuria muutoksia kuten lasten poismuutto, parisuhde saattaa muuttua muotoaan tai isovanhemmuus voi tuoda uusia ulottuvuuksia elämään. Nämä työelämän ulkopuolelta vaikuttavat asiat tulevat työelämään kuuluvien vaikuttavien asioiden rinnalle ja voivat aiheuttaa niin negatiivisia kuin positiivisia vaikutuksia (Ilmarinen 2006, Airila 2007).

Yli 55-vuotiailla eli ikääntyneillä työntekijöillä ajankohtaisena ovat työ- ja eläkeasenteiden muutokset. Näitä asioita vauhdittavat edellä mainitut muutokset elämäntilanteessa, omassa terveydessä ja toimintakyvyssä sekä työelämässä. Terveyden ja työ- sekä toimintakyvyn heikkeneminen nähdään negatiivisena asiana. Ikääntyneet työntekijöiden positiivisina piirteinä nähdään kokemus, viisaus ja luotettavuus (Airila 2007). Oman tilanteen ja jaksamisen vaikutuksia työelämässä pohditaan aktiivisesti, vaikka ne olisivat kumman suuntaisia tahansa. Työstä luopumisen ja eläkkeelle siirtymisen vaihe on yli 60-vuotiailla ja se on elämänsä merkittävimpiä ja suurimpia siirtymiä. Siihen vaikuttaa myös se tapahtuuko se omasta tahdosta vai pakosta. Eläkkeelle siirtyminen on asia, johon kannattaa valmistautua, sillä se vaatii sopeutumista aivan uudenlaiseen tilanteeseen. Työelämän verkostot saattavat höllentyä ja rinnalle tarvitaan vapaa-ajan verkostoja ehkäisemään yksinäisyyttä ja eristäytymistä. Hyvä työkyky ja toimintakyky viimeisinä työvuosina tukevat eläkeläisen parempaa elämänlaatua työelämän jälkeen. Elämäntilanne vaikuttaa työntekijän työkykyyn oman työn ja voimavarojen lisäksi. Ihminen hakee tällöin tasapainoa työn ja itsensä välille (Ilmarinen 2006).

Työelämän vaiheet voidaan jakaa iän mukaan myös viiteen vaiheeseen: oppilas (yli 20 vuotta), oppiva tekijä (25–30 vuotta), osaava ammattilainen (35–45 vuotta), kokenut opettaja (45–50 vuotta) sekä auttava viisas (yli 50 vuotta). Nämä vaiheet pitävät sisällään erilaisia odotuksia niin itseltä kuin työyhteisöltä sekä myös johtamiselta. Oppilaan omia odotuksia ammatillisesti ovat mahdollisuus opetella rauhassa sekä kokeilla omia taitoja turvallisisissa haasteissa ja löytää omia vahvuuksia. Työyhteisöltä odotetaan tällöin tiimityötä, hyväksyntää ja asiantuntemusta. Seuraavassa vaiheessa oppiva tekijä odottaa saavansa olla tutor uudelle tulijalle, haluaa soveltaa itsenäisesti tietojensa ja taitojensa avulla myös erehtyen. Toiveena on myös mahdollisuus erikoistua ja keskittyä johonkin itselle mielekkääseen. Työyhteisöltä odotetaan ryhmän vetämistä ja hyväksyntää sekä roolien vaihtelua (Ilmarinen 2006).

Osaava ammattilainen haluaa saada ohjata ja opastaa sekä käyttää koko osaamistaan. Myös pätevytyminen omaa osaamista laajentaen ja syventäen ovat omina odotuksina. Työyhteisöltä odotetaan luovuutta, vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Kokeneen opettajan odotukset kohdistuvat mentorointiin, valmentamiseen sekä hyödyksi olemiseen opettaen. Toiveena on myös kokonaisuuksien työstäminen. Työyhteisöltä odotetaan tukevaa

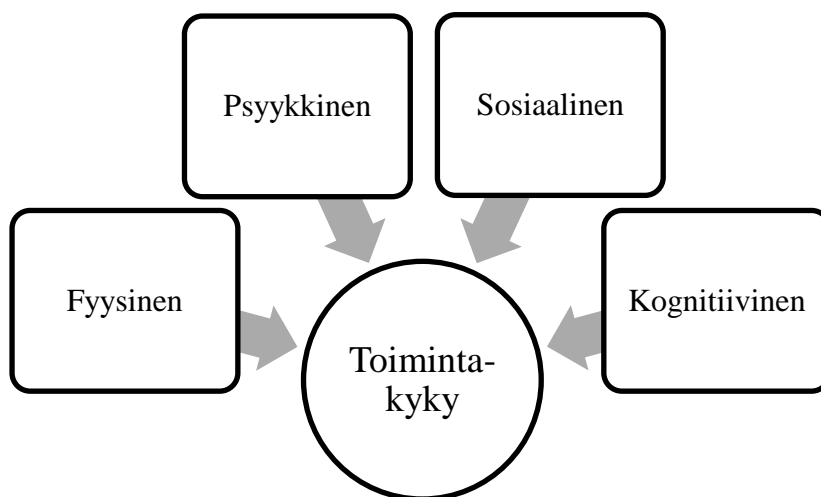
yhteisöllisyyttä ja avointa ilmapiiriä sekä aikuisuutta ja vastuuta toisistaan. Auttava viisas haluaa helpottaa muidenkin työntekoa ja siirtää viisauttaan ja kokemuksiaan muille sekä avata uusia uria ja näkökulmia. Työyhteisöltä odotetaan niin mukana pitämistä kuin oman tilan saamista. Jokaisella ikäryhmällä on erilaisia odotuksia ja siinä on esimiehellä yhteensovittamista ja taipumista jokaisen ikäryhmän johtamisodotuksiin. Esimiehen lisäksi mukaan tarvitaan koko työyhteisö, jossa on salliva ja yhteistyöhaluinen ilmapiiri. Eri ikäkaudet asettavat uusia odotuksia, mutta niitä voidaan pitää myös työyhteisöä aktiivisena pitävinä asioina (Ilmarinen 2006).

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa, mikä koettelee ikääntyneiden työntekijöiden voimavaroja ja motivaatioita. Työtehtävissä ja tuotannonaloilla tapahtuu muutoksia, jotka ovat tasaisia ja jatkuvia tai suuria ja mullistavia. Työelämässä on tapahtunut monenlaisia muutoksia ja näitä muutoksia ovat esimerkiksi työn muuttuminen teollisesta työstä tietotyöksi, etätöiksi, ryhmätyöstä yksilöllisemmäksi työksi, prosesseista projekteiksi. Myös kiinteät työajat ovat muuttuneet joustavammiksi ja selkeät työroolit ovat muuttuneet laajemmiksi. Nykyinen teknologia on tuonut mukanaan vapautta työaikoihin ja – paikkoihin sekä mahdollistanut työntekijän tavoittamisen ajasta ja paikasta riippumatta. Ammatillista osaamista on päivitettävä, työympäristön muutoksiin sopeuduttava, ihmissuhdekuormitus kasvaa palveluammateissa ja asiantuntijatyössä sekä työyhteisötaitojen merkitys kasvaa (Sinokki 2016).

Työn jatkuva muuttuminen nostaa muutosten hallinnan keskeiseksi ja tärkeäksi osaamisalueeksi. Muutoskohdissa työntekijä pysähtyy tarkastelemaan suhdettaan työhön. Muutokset koetaan joko uhkana tai mahdollisuutena, riippuen yksilön henkilökohtaisista ja ympäristön tarjoamista voimavaroista. Muutosta pidetään mahdollisuutena, kun se koetaan mielekkääksi ja työntekijällä on sisäiset ja ulkoiset resurssit kunnossa. Muutos koetaan uhkana sen näyttäytyessä menetyksinä. Muutoksesta selviytymiselle tärkeää on, että ihminen kykenee säilyttämään pätevyyden ja hallinnan tunteen uudessa tilanteessa. Muutokseen sopeutuminen vaatii uuden oppimista ja siihen sopeutuminen on vaikeampaa, mitä syvemmin se koskettaa ammatillista identiteettiä. Ammatillista identiteettiä uhkaa kokemus siitä, ettei ikääntyneen työntekijän tiedoilla ja taidoilla ole enää arvoa. Jatkuvat muutokset voivat aiheuttaa väsymyksen, jolloin suhde työhön muuttuu kielteiseksi ja eläkkeelle siirtyminen alkaa houkutella yhä enemmän (Lundell ym. 2011, Sinokki 2016).

2.1.2 Ikääntyneiden terveys ja toimintakyky

Maailman terveysjärjestön WHO:n määritelmä terveydestä on vuodelta 1948 ja sen mukaan terveys on täydellinen fyysisen, henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tila eikä vain sairauden tai heikkouden puuttumista (WHO 2018). Terveys on työkyvyn ja hyvinvoinnin perusta (Rauramo 2004). Toimintakyvyllä tarkoitetaan yksilön edellytyksiä ja mahdollisuuksia selviytyä elämään kuuluvista tehtävistä ja haasteista. Toimintakyky perustuu terveyteen ja työelämässä toimintakyvyn tulisi olla riittävä työn vaatimuksiin nähden. Mikäli toimintakyky heikkenee, tulee myös työn vaatimusten muuttua. Työstä palautumiselle ja elpymiselle tulee jättää aikaa, sillä muuten työkuormitus kasvaa kohtuuttomaksi. Elpyminen vaikuttaa työssä jaksamiseen, terveyden säilymiseen ja hyvinvointiin. Ikääntymiseen liittyy normaalina asiana toimintakyvyn kaikkien osa-alueiden heikentyminen (Pensola ym. 2008b). Sairaus voi aiheuttaa toimintakyvyn heikkenemistä, mutta monet sairaudet voivat olla merkityksettömiä työkyvyn kannalta. Sairaudesta tai vammasta huolimatta voivat työntekijän voimavarat olla riittävät työn vaatimuksiin nähden. Työntekijän oma kokemus terveydentilastaan ja työn luonne vaikuttavat työntekijän toimintakykyyn (Lundell ym. 2011).



Kuvio 1. Toimintakyvyn osa-alueet

Fyysiseen toimintakykyyn sisältyy kehon rakenne, tuki- ja liikuntaelinten sekä hengitys- ja verenkiertoelinten suorituskyky, elimistön palautumiskyky ja uni. Fyysistä toimintakykyä tarvitaan esimerkiksi kävelyyn ja asennon ylläpitoon, toistuviin liikkeisiin,

hankaliin asentoihin ja taakkojen siirtelyyn (Lundell ym. 2011). Ikääntyminen aiheuttaa selkeimmän muutoksen fyysisessä toimintakyvyssä eli kunto heikkenee iän myötä. Huolimatta sukupuolesta tai tehdystä työstä sekä hengitys- ja verenkiertoelimistön että tuki- ja liikuntaelinten toimintakyky heikkenee. Näiden alenemisesta huolimatta kyse ei kuitenkaan ole vielä toimintakyvyn päivittäistoimintoja rajoittavista alenemista. Sydän- ja verisuonitaudit ovat kriittinen ikääntymisen myötä tuleva fysiologinen muutos. Lihasvoima heikkenee osin lihasmassan pienenemisen johdosta noin yhden prosentin vuosittain yli 50-vuotiailla. Työikäisessä väestössä esiintyy myös lihavuutta, joka lisää sairastumisen riskiä sekä rajoittaa fyysistä toimintakykyä. Tuki- ja liikuntaelimistön sekä hengitys- ja verenkiertoelimistön kunto vaikuttaa toimintakykyyn arjen toiminnoissa, elämänlaadussa ja sairauksista toipumisessa. Fyysisen toimintakyvyn heikkenemistä voidaan hidastaa, jopa ehkäistä säännöllisellä liikunnalla ja terveellisillä elämäntavoilla. Se on tärkeää, sillä ikääntyvillä aktiivisella liikkumisella voidaan vaikuttaa myös psyykkiseen ja kognitiiviseen toimintakykyyn (Ilmarinen ym. 2003, Pensola ym. 2008a, Pensola ym. 2008b, Hyman, Oden ja Wagner 2010).

Myös aistitoimintoihin tulee muutoksia ikääntymisen myötä. Aistitoiminnot vaikuttavat siihen, miten ympäristöstä saadaan tietoa sekä vuorovaikutukseen. Näkö alkaa heiketä, mutta on yleensä korjattavissa apuvälinein. Työpaikalla on huolehdittava hyvästä ja asianmukaisesta valaistuksesta ja häikäistymisen estosta. Huonot näkemisolosuhteet kuormittavat työntekijää, lisäävät väsymystä ja vaikuttavat työn laatuun ja tehokkuuteen. Kuulo saattaa myös alentua ja kuulo-olosuhteet on huolehdittava kuntoon. Hyvät kuulo-olosuhteet luodaan huolehtimalla työtilojen akustiikasta, vähentämällä melutasoa ja samanaikaista puhetta. Tasapainoon ja kehon hallintaan saattaa tulla muutoksia, mutta niiden aiheuttamat haitat korostuvat vain tietyissä vaativissa työtehtävissä kuten palo- ja pelastustyössä, joissa liikutaan epätasaisilla, liukkailla alustoilla ja siirrellään taakkoja (Ilmarinen 2006, Lundell ym. 2011).

Psyykkinen toimintakyky koostuu yksilön voimavaroista, joiden avulla hän selviytyy arjen haasteista ja kriiseistä. Psyykkinen toimintakyky liittyy elämänhallintaan, mielenterveyteen ja psyykkiseen hyvinvointiin. Psyykkiseen toimintakykyyn liittyviä toimintoja ovat tiedon vastaanotto- ja käsittelykyky, kyky tuntea, kokea ja muodostaa käsityksiä itsestä ja ympäröivästä maailmasta sekä kyky suunnitella elämää ja tehdä siihen liittyviä valintoja ja ratkaisuja. Psyykkiseen toimintakykyyn kuuluu myös

persoonallisuus ja sosiaalisen ympäristön haasteista selviytyminen (Aalto 2011). Psykkisessä toimintakyvyssä ikääntyminen ja sen tuomat muutokset näkyvät työtehtävissä, joissa vaaditaan nopeaa ja aikatauluihin sidottua tietojenkäsittelyä, monimutkaisia ja –muotoisia reaktioita. Fyysinen toimintakyky vaikuttaa reaktionopeuteen. Monissa työtehtävissä psyykkisen toimintakyvyn heikkeneminen korvautuu pitkällä työkokemuksella, korkealla työmotivaatiolla ja elämäkokemuksen tuomalla viisaudella. Ikä lisää kielenkäytön hallintaa ja viisautta käsitellä monimutkaisiakin ongelmia epävarmoissa tilanteissa. Ikääntynyt työntekijä osaa noudattaa työyhteisön pelisääntöjä. Ikääntynyt on myös vakaampi sekä tuntee ja osaa työnsä paremmin kuin nuorempi työntekijä (Roti 1999, Ilmarinen ym. 2003, Ilmarinen 2006, Pensola ym. 2008a).

Sosiaalinen toimintakyky sisältää kaksi ulottuvuutta, jotka ovat yksilö vuorovaikutussuhteissaan sekä yksilö aktiivisena osallistujana ja toimijana yhteisöissä ja yhteiskunnassa. Sosiaalinen toimintakyky muodostuu yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksessa. Se ilmenee vuorovaikutustilanteissa, sosiaalisena aktiivisuutena ja osallistumisena, rooleista suoriutumisena sekä yhteisyyden ja osallisuuden kokemuksina. Sosiaalinen toimintakyky ikääntyvillä työntekijöillä pysyy suurimmalta osalta ennallaan (Tiikkainen ja Pynnönen 2018).

Kognitiivinen toimintakyky on tiedonkäsittelyyn tarvittavien eri osa-alueiden yhteistoimintaa. Kognitiivisia toimintoja ovat tiedon vastaanottamiseen, käsittelyyn ja säilyttämiseen sekä käyttöön liittyviä psyykkisiä toimintoja. Kognitiivinen toimintakyky käsittää muistin, oppimisen, keskittymisen, hahmottamisen, tarkkaavaisuuden ja orientoitumisen. Se muodostuu informaation vastaanottamiseen ja käsittelyyn liittyvistä prosesseista kuten ongelmien ratkaisu, toiminnanohjaus sekä kielellinen toiminta (Lundell ym. 2011, Tuulio-Henriksson 2016). Kognitiivinen toimintakyky saattaa heiketä ikääntyessä. Sen heikkenemisessä on kuitenkin suuria yksilöllisiä eroja ja se voi kohdistua eri tavoin ja eriasteisesti eri osa-alueille. Ikääntymiseen liittyy työmuistin heikkeneminen, jossa yhtäaikaisesti säilytetään ja käsitellään uutta ja vanhaa tietoa. Tiedon käsittelynopeus hidastuu. Näihin lieviin kognitiivisen toimintakyvyn alentumiin voidaan työssä vaikuttaa työn organisoinnilla, yksilöllisillä tavoitteilla, työympäristöllä ja motivaatiolla (Ilmarinen ym. 2003, Ilmarinen 2006, Pensola ym. 2008a).

Nykyinen työelämä vaatii jatkuvaa tietojen ja taitojen ylläpitoa ja päivittämistä. Tämä vaatii työntekijöiltä avointa asennetta uusia asioita kohtaan koko työuran ajan. Perustan osaamisen kehittämiseksi ja ammatilliselle kehittämiselle muodostavat sopivan haasteelliset työtehtävät, oppimista tukeva työyhteisö ja kouluttautumismahdollisuudet. Näiden tueksi tarvitaan työntekijän kiinnostusta omaan työhön, myönteistä asennetta ja luottamusta omaan oppimiskykyyn (Lundell ym. 2011). Ikääntymisen myötä oppiminen hidastuu, mutta tiedonkäsittelytoiminnot muuttuvat vain vähän. Tiedon laaja-alaisen hahmottamisen kyky ja ongelmien käsittely epävarmoissa tilanteissa paranevat (Ruoppila ja Suutama 1994). Kun opittava asia on helppo kytkeä aikaisempiin tietoihin ja taitoihin sekä opittava asia on sovellettavissa, oppiminen on tehokasta. Tärkeä ominaisuus on oppimisen taito. Ikääntynyt työntekijä saattaa olla motivoituneempi ja se vaikuttaa oppimishalukkuuteen. Oppimismotivaatioon ja oppimisen tuloksellisuuteen vaikuttavat oppimisen tavoitteellisuus, järkevä aikataulutus ja kytkeytyminen omaan työhön. On tärkeää huomioida mahdollisuus omaan tahtiin etenemiseen, rauhallinen oppimistilanne ja hyvä ilmapiiri, jossa myös virheiden tekeminen on sallittua. Nykyisin moni ammattiala vaatii jatkuvaa osaamisen päivittämistä, mutta ikääntyneiden oppimiskykyä voidaan hyödyntää mentorin roolissa eli oman työn lisäksi hän toimii nuorempien työntekijöiden tukena ja ohjaajana. Ikääntyneiden omaama hiljainen tieto ja työkokemukseen perustuva osaaminen tulisi hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla ja ymmärtää ikääntyneet organisaation voimavarana tässäkin asiassa. (Ilmarinen ym. 2003, Rauramo 2004). Ikääntyneiden työntekijöiden työkokemuksen avulla omattu ammatillinen osaaminen vähentää psyykkistä kuormitusta ja auttaa jaksamaan (Lundell ym. 2011).

Lisääntynyt teknologian käyttö työelämässä lisää ikääntyneiden koulutustarvetta varsinkin tietoteknisten taitojen hallintaan. Se on nykyisin välttämätön työkalu, joka on vaatinut uuden opettelua varsinkin ikääntyvän väestön keskuudessa (Ilmarinen 2006). Tietotekniikkavalmiudet eivät kuitenkaan ole iästä kiinni vaan siitä, kuinka paljon yksilölle on kertynyt kokemusta tietotekniikan käytöstä. Tietotekniikan huono hallinta hidastaa työtehtävien suorittamista ja kuluttaa työntekijän voimavaroja. Tietotekniikan koulutuksen kanssa tulee erityisesti huomioida ikääntyneen oppijan lähtötaso ja erityistarpeet. Asioiden opetteluun tulee olla tarpeeksi aikaa ja apua on oltava helposti saatavilla (Lundell ym. 2011). Ikääntyneille suunnattu aikuiskoulutus tai muu työpaikan koulutus on melko vähäisesti panostettu asia. Siihen vaikuttavat työnantajan, kouluttajan kuin ikääntyneen omat asenteet. Nämä ovat erittäin tärkeitä vaikuttajia oppimiskyvyn

säilyttämistä ajatellen. Ikääntyneille luontevaksi tavaksi oppia on huomattu tekemällä oppiminen, joka korostaa aktiivista ja käytännönläheistä otetta oppimiseen. Ikääntyessä, kun yksilöiden fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset erot kasvavat, yksilöllinen tapa oppia korostuu. Kaikilla tulisi olla mahdollisuus oppia omalla tyylillään ja ilman painostavaa aikarajaa (Ilmarinen 2006).

2.1.3 Ikääntyneiden työkyky

Työkyky ei ole yksiselitteinen käsite, vaan laajimmillaan työkyky muodostuu yksilön omista voimavaroista, ammattitaidosta, työstä ja työolosuhteista sekä koko työyhteisön toimivuudesta. Työkyky on yksilöllinen usean tekijän summa, joka muodostuu perinnöllisistä ominaisuuksista ja siihen vaikuttavat hankittu koulutus sekä työkokemuksena hankittu tietotaito. Työkyvyn pohjana on psyykinen, fyysinen ja sosiaalinen kasvu ja kehitys. Elintavat parantavat tai heikentävät työntekijän voimavaroja, joihin myös työolot vaikuttavat. Työhalukkuus ja motivaatio vaikuttavat työhön ja sen tuloksiin. Aikaisemmin työkykyä saatettiin tarkastella yksilön ja hänen terveystensä kannalta eli lääketieteellisesti painottuvan terveyden ja toimintakyvyn mallin avulla tai tasapainomallin eli kuorma-kuormittumismallin avulla, jossa työn vaatimusten tuli olla tasapainossa yksilön toimintakyvyn kanssa. Nykykäsityksen mukaan työkyky nähdään laajemmassa näkökulmassa sekä sen yllättävät tai tasaisemmat muutokset ovat mahdollisia. Työkyky koostuu työntekijän kyvyistä ja voimavaroista, joilla työntekijä pyrkii suoriutumaan koko työuran haasteista vaarantamatta omaa terveyttä ja jaksamistaan (Ilmarinen 2006, Ilmarinen ym. 2006, Työterveyslaitos 2016).

Työkykyä kuvataan mallin avulla, jonka osa-alueina ovat työntekijän yksilölliset voimavarat sekä työ, työolot ja johtaminen. Työkyvyn pohja perustuu terveyteen ja fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn. Seuraavana osa-alueena on osaaminen, joka muodostuu koulutuksesta ja ammatillisista tiedoista ja taidoista. Osaaminen vaatii lähes jatkuvaa päivittämistä, sillä työ ja sen vaatimukset kehittyvät jatkuvasti. Työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen yhdistyvät osa-alueella, joka koostuu arvoista, asenteesta ja motivaatiosta. Mielekäs ja sopivan haasteellinen työ vahvistavat työkykyä. Oma asenne työhön vaikuttaa paljon ja se voi muuttua iän myötä.

Viimeinen osa-alue koostuu johtamisesta ja esimiestyöstä sekä työn sisällöstä ja vaatimuksista, työoloista, työyhteisöstä ja koko organisaatiosta. Työkyvyn osa-alueiden tehtävänä on tukea toisiaan. Yhden osa-alueen kuormitus heijastuu myös muihin osa-alueisiin. Työntekijän voimavarojen osa-alueella tapahtuu muutoksia iän myötä. Työ on nopeasti muuttuvaa ja saattaa kuormittaa alempia osa-alueita. Osa-alueita tulisikin kehittää työelämän mukana ja vastuu on jokaisella itsellään omista voimavaroistaan. Työstä ja työoloista vastaa työnantaja ja esimiehet. Yksilön työkyvyn ympärillä on muitakin vaikuttavia asioita kuten perhe ja muut verkostot sekä yhteiskunta, sen rakenteet ja säännöt (Ilmarinen 2006, Työterveyslaitos 2016).

Työkyky ei heikkene suoraviivaisesti kaikilla yksilöillä tietyssä ikävaiheessa. Työkyvyn muutos ei aina rajoita työntekijää kykenemästä jatkaa omassa tai muussa työtehtävässä. (Pensola ym. 2008b). Terveystilasta riippumatta erityisesti ikääntyvillä työntekijöillä korostuvat työkykyyn haitallisesti vaikuttavat esimerkiksi työn kuormitustekijät kuten hankalat työasennot, lihastyö, rooliepäselvytydet, kiire ja työn pakkotahtisuus. Työkykyyn ja sen kokemiseen liittyy voimakkaasti myös ammatti ja eri ammatteihin liittyy omia haittatekijöitä. Toimihenkilöillä on parempi työkyky kuin työntekijöillä (Gould ja Polvinen 2006). Pensolan ym.(2008a) raportin mukaan tutkimuksessa työkyvyn heikkeneminen koettiin liittyvän enemmän fyysiseen kuin henkiseen työkykyyn. Työssä selviytymisen kannalta tärkeiksi koettiin toimivat tukitoimet kuten toimivat työjärjestelyt, työn sopiva määrä sekä hyvä esimiestyöskentely kuten tuki ja ymmärrys.

Kuntoutus on osa työkykyyn vaikuttavista toimista ja se voi olla ennalta ehkäisevää kuten työkykyä ylläpitävä (TYKY) – toiminta tai työntekijän tarve muutokseen selviytyäkseen paremmin arjesta ja työstä. Nykyisin kuntoutus ymmärretään monialaisena, suunnitelmallisena ja pitkäkestoisena projektina, joka soveltuu eri elämäntilanteisiin. Kokonaisvaltaisena toimintana kuntoutus pyrkii yksilön fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin sekä työmotivaation parantamiseen ja ylläpitämiseen. Kuntoutujan on kuitenkin tärkeää olla aktiivisesti mukana kuntoutusprosessissa (Rauramo 2004). Suurin osa ikääntyneiden työntekijöiden koetusta kuntoutustarpeesta kohdistuu työ- ja toimintakykyä parantavaan kuntoutukseen tai sairauden, vian tai vamman aiheuttamien oireiden ja haittojen lievittämiseen (Pensola ym. 2008a).

Työ ja Terveys 2012 tutkimuksen mukaan työhyvinvointi on parantunut ja se on tulevaisuudessakin entistä keskeisempi tekijä mahdollistamaan tuottavuuden, uudistumiskyvyn ja muutoskestävyyden. Työhyvinvoinnissa on tärkeä panostaa ihmisten ja työyhteisöjen voimavarojen vahvistamiseen, sillä tulevaisuudessa ihmisten ja organisaatioiden osaaminen ja yhteistyö on uudenlaisten tilanteiden ja haasteiden edessä (Kauppinen ym. 2013).

2.1.4 Ikääntyneiden työ- ja toimintakyvyn tukeminen

Psyykkiseen toimintakykyyn ja hyvinvointiin kannattaa panostaa työuran lopussakin, jotta työkyky säilyisi työuran loppuun asti ja toimintakykyä ja hyvinvointia riittäisi myös eläkevuosille. Oma hyvinvointi, itsensä arvostaminen ja kuunteleminen ovat tärkeitä. Psyykkinen hyvinvointi vaikuttaa muuhun toimintakykyyn. Työuupumus, masennus ja muu psyykkinen kuormitus voi vaikuttaa samoin kuin kognitiivisten toimintojen heikkeneminen. Masennuksen hoidon myötä muistitoiminnot voivat palautua ja psyykkinen toimintakyky parane. Hoitamattomana se saattaa aiheuttaa pysyvämpiä oireita (Pensola ym. 2008b). Henkinen vireys pidetään yllä kautta työuran tarjoamalla mahdollisuuksia kehittymiseen, sopivasti uusia haasteita sekä myönteisen ja tasavertaisen työyhteisön avulla. Keinoja ovat urasuunnittelu, työkierto, kouluttautumismahdollisuus ja yksilölliset työaika- ja työsuhtejärjestelyt (Roti 1999).

Ikääntyneiden työntekijöiden terveyttä ja toimintakykyä voidaan työpaikoilla tukea monin tavoin. Mitoittamalla työtehtävät oikein eli työntekijän voimavarojen mukaisesti, voidaan ehkäistä haitallista kuormittumista. Fyysisesti raskaita työvaiheita voidaan korvata kevyemmällä tehtävillä, joissa työntekijän kokemusta hyödynnetään. Palautumiseen menee ikääntyneeltä hieman enemmän aikaa kuin nuorempana. Työn kuormittavuuteen voidaan vaikuttaa myös työympäristön suunnittelulla, ergonomisilla ratkaisuilla, töiden organisoinnilla sekä työvuorosuunnittelulla ja ottaa huomioon myös ikääntyneiden erityistarpeet (Lundell ym. 2011).

Terveys 2011-tutkimuksen mukaan terveys ja toimintakyky sekä työkyky ovat parantuneet entisestään. Keski-ikäiset ja sitä vanhemmat voivat aiempaa paremmin. Kyseisessä tutkimuksessa todetaan elintapojen yhteys työssä jaksamiseen ja palautumiseen. Riittävä uni, säännöllinen liikunta ja säännölliset ruokailutottumukset edistävät työstä palautumista. Työntekijäammateissa on enemmän työkyvyttömyyden aiheuttajia kuin asiantuntija-ammateissa ja näitä ovat tuki- ja liikuntaelinsairaudet. Eri ammattiryhmissä on erilaisia altistavia riskitekijöitä, jotka liittyvät elintapoihin, elintasoon ja työpaikan riskeihin. Kokonaisuudessaan työssä jaksaminen eläkeikään saakka on kohentunut ja kolme neljäsosaa arvioi pystyvänsä jatkamaan ammatissaan terveystensä puolesta eläkeikään asti. Työssä jatkamisen parantaviksi tekijöiksi nähtiin oma hyvä terveys, taloudelliset tekijät, mielekäs ja haastava työ (Kauppinen ym. 2013).

Tilastokeskuksen Työolotutkimuksen mukaan vuonna 2008 28 % yli 50-vuotiaista palkansaajista oli valmis jatkamaan työssään myös nykyisen eläkeiän jälkeen ja jäämään eläkkeelle 64-vuotiaana tai myöhemmin. Vuoden 2013 tulosten mukaan vastaava luku oli 37 %. Naisten osuus työssä jatkajista oli noussut vuosien aikana 10 % eli 29 prosentista 39 prosenttiin ja miehillä nousu oli vain 4 %, 28 prosentista 32 prosenttiin. Todennäköisimpänä jatkamista pitivät ne, joiden työpaikan ilmapiiri oli kannustava ja tiedonvälitys avointa. Työpaikoilla eri-ikäisten kykyjä käytetään tasapuolisesti hyväksi, vanhempien työkokemusta arvostetaan ja ikääntyneiden työssä pysymistä edistetään. Myös mahdollisuus käyttää työajanjoustoja riittävästi omiin tarpeisiin vaikuttaa (Lehto ja Sutela 2010, Suomen Virallinen Tilasto 2013).

Työllä on iso merkitys työntekijän elämässä. Koulutuksella ja ammattiasemalla on yhteys työssä jatkamishaluihin. Työelämässä jatkamishaluja löytyy varsinkin korkeasti koulutetuilta, mutta myös muilta löytyy jatkamishaluja tehdä töitä jossakin muodossa. Jatkamisajatukset ovat yleisempiä julkisella sektorilla kuin yksityisellä sektorilla työskentelevillä (Suomen Virallinen Tilasto 2013). Eli ikääntyneet työntekijät tulisi huomioida työyhteisössä mahdollisuutena eikä automaattisesti vain työelämästä poishaluavina. Työpaikoilla kannattaakin selvittää, minkälaisin edellytyksin työn tekoa halutaan ja pystytään jatkamaan eri elämänvaiheissa (Virtanen 2003).

Ikääntyneet osaavat realistisesti arvioida omaa jaksamistaan. Heillä on myös työkokemuksen myötä muodostunut todenmukaisempi näkemys voimavaroistaan ja niiden riittävydestä. Työntekijän luottamus työssä jatkamiseen eläkeikään asti on sitä vahvempi mitä korkeampi koulutus. Terveytensä puolesta johtajat, asiantuntijat, toimisto- ja asiakaspalvelutyötä tekevät uskovat pystyvänsä jatkamaan työssään. Fyysisesti raskaissa töissä kuten rakennus-, korjaus- ja valmistustyössä työntekijät arvioivat muita harvemmin pystyvänsä jatkamaan työssä eläkeikään asti (Perkiö-Mäkelä 2010)

Ennen 63 vuoden vanhuuseläkkeen alarajaa työelämästä poistuu ennenaikaiselle eläkkeelle yli puolet. Euroopan maihin verrattuna Suomessa jäädyään pois työelämästä työkyvyttömyyden takia useammin kuin muissa maissa. Huono terveydentila ja huonoksi koettu työkyky ovat tavallisimpia eläkkeelle jäämisen syitä. Syynä on myös työn fyysinen ja henkinen rasittavuus. Nämä syyt ovat yleisimpiä sairausperusteisen varhaiseläkkeen edellytyksiä. Osa näistäkin kykenisi jatkamaan työelämässä asianmukaisten joustojen ja tukitoimien avulla (Lundell ym. 2011). Tilastokeskuksen Työolotutkimuksessa (2013) palkansaajat tuovat esille, että ikääntyvien työssä pysymistä tuetaan työpaikoilla yleisemmin kuin ennen. Palkansaajista lähes joka kolmas (30 %) oli sitä mieltä, että hänen työpaikallaan edistettiin ikääntyvien työssä pysymistä nykyistä pidempään joko voimakkaasti tai jossain määrin (Suomen Virallinen Tilasto 2013).

Eläkkeelle jäämiseen vaikuttavat myös muut syyt kuten työttömyys tai työn epävarmuus, huono sosioekonominen asema ja koulutustaso sekä puolison eläkkeellä olo. Vielä työssä olevien työntekijöiden eläkeajatuksiin vaikuttavat työssä koettu stressi, huonot vaikutusmahdollisuudet ja työntekijän tyytymättömyys työhön (Virtanen 2003). Kiinnostusta työssä jatkamiseen vähentävät lähes samat asiat kuin työssä jaksamista eli kiireiset jaksot työssä, kasautuvat tehtävät, työn huono organisointi sekä muutokset työssä ja uupumus (Pensola ym. 2008b).

2.2 Motivaatio

Sana motivaatio on lähtöisin latinan kielisestä sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Motivaation kantasana pidetään motiivina, joka tarkoittaa syytä tai aihetta. Motiivit, kuten halut, tarpeet, palkkiot tai rangaistukset virittävät ja ylläpitävät yksilön yleistä käyttäytymisen suuntaa. Ne ovat tällöin tiedostettuja tai tiedostamattomia. Motivaation määritelmänä on mainittu sen olevan johonkin tilanteeseen liittyvä psyykinen tila ja sen perusteella määräytyy ihmisen toiminnan vireys, aktiivisuus ja ahkeruus sekä se mihin mielenkiinto kohdistuu. Motivaatiota määritellään myös ominaisuuksien avulla, joita ovat vireys, suunta ja systeemiorientoituminen. Vireys kertoo yksilön halukkuudesta ja innostuneisuudesta asiaa kohtaan. Suunta sananmukaisesti kertoo yksilön käytöksen päämäärästä. Systeemiorientoituminen kertoo yksilön ja ympäristön voimista, jotka palautteen jälkeen joko vahvistavat motivoitumista tai saavat luovuttamaan ja vaihtamaan suuntaa (Ruohotie ja Honka 1999, Lämsä ja Hautala 2008, Viitala 2013).

Motivaatio kannustaa meitä eteenpäin, ohjaa ja säätelee käyttäytymistämme kohti tavoitteita. Se vaikuttaa toimintamme voimakkuuteen, siihen sitoutumiseen, tehtävien valintaan ja suorituksen laatuun. Motivaation vaikutukset näkyvät esimerkiksi opiskelussa, ammatinvalinnassa, työssä, harrastuksissa ja elintavoissa. Motivaatio vaikuttaa siihen mitä yksilö haluaa tehdä. Motivaation lisäksi työntekijän toimintaan vaikuttavat omat henkilökohtaiset edellytykset, kuten kyvyt, tiedot ja taidot sekä fyysiset voimavarat. Nämä kasvavat oppimisen ja kokemuksen myötä, mutta osa edellytyksistä on synnynnäisiä. Jokaisella on myös oma käsitys motivaatiosta, siitä mitä se hänelle itselleen merkitsee ja miten siihen voidaan vaikuttaa. Motivaation lisääminen parantaa riittävät edellytykset omaavien suoritustasoa (Ruohotie ja Honka 1999, Liukkonen ym. 2006, Viitala 2013, Sinokki 2016). Hyvä motivaatio saattaa joskus myös kadota, etenkin suurten tehtävien edessä mikäli aloittaminen tuntuu ylivoimaiselta. Motivaation uudelleen löytymiseen auttaa tavoitteen pilkkominen pienemmiksi osatavoitteiksi. Näin ahdistus helpottaa ja tehtävässä pääsee alkuun ja saa jotain aikaiseksi. Tämä johtaa uusien ideoiden kypsymiseen ja lopulta isonkin tavoitteen saavuttamiseen (Sinokki 2016). Työyhteisön haasteena on motivoida jokaista työntekijää oikealla tavalla ja oikealla ajalla. Motivaation säilyttäminen on haastavaa. Tavoitteiden saavutuksen myötä tulisi olla uusia tavoitteita motivaation ylläpitämiseksi (Lämsä ja Hautala 2008).

Työntekijän omaa tavoitteellisuutta hyödynnetään sisäisen motivaation rakentamisessa ja tukemisessa. Eli työntekijä haluaa itse säädellä omaa toimintaansa asettamalla tavoitteita ja tavoittelee muutosta nykytilaan ja siksi panostaa tavoitteen saavuttamiseen. Saavutettuaan tavoitteensa voi työntekijä kokea tyytyväisyyttä itseensä, kykyihinsä ja saavutuksiinsa. Tämä taas vahvistaa itsesäätelyn ja selviytymisen tunnetta. Tämä sama rinki voi jatkua edelleen uusien haasteiden parissa. Tätä tavoitteellisuutta on mukana jokaisen toiminnassa ja siihen voi jokainen itse vaikuttaa omalla asenteellaan (Moilanen 2001). Työntekijän omien tavoitteiden lisäksi organisaation samansuuntaiset tavoitteet vaikuttavat motivaation lisäksi työtyytyväisyyteen, jolloin työ on mielekkäämpää ja innostavampaa. (Lämsä ja Hautala 2008)

Motivaatio nähdään dynaamisena ja monimutkaisena prosessina. Tässä prosessissa yhdistyvät yksilön persoonallisuus, tunteet, arvot, järkipäiset tekijät ja sosiaalinen ympäristö. Motivaatioon vaikuttavat tekijät voidaan jakaa mekanistisiin ja organistisiin näkökulmiin (Deci ja Ryan 1985). Mekanistisissa lähestymistavoissa yksilö on passiivisessa roolissa eli hän ei voi vaikuttaa omiin asioihinsa. Motivaation lähteenä toimivat tällöin sisäiset fysiologiset vietit ja ympäristön ärsykkeet. Tällaisia lähteitä ovat esimerkiksi perinnölliset, ristiriitaiset ja tiedostamattomat vietit. Nämä vietit ohjaavat yksilön toimintaa vaistonvaraisesti. Organistisessa lähestymistavassa yksilö nähdään aktiivisena toimijana sosiaalisessa ympäristössään ja tällöin yksilö osallistuu toimintaan omasta halustaan. Yksilö pyrkii tietoisesti saavuttamaan päämääränsä omalla toiminnallaan (Lawler 1995, Liukkonen ym. 2006).



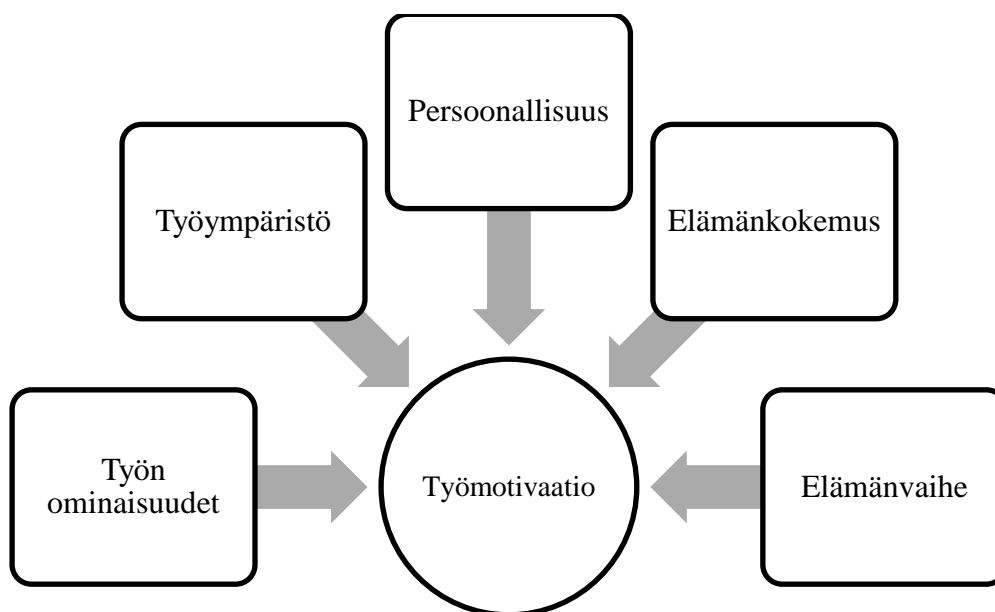
Kuvio 2. Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät (mukaillen Ruohotie 1998, Deci ja Ryan 2004)

Motivaatio voi olla myös sisäistä tai ulkoista motivaatiota. Sisäinen motivaatio saa tyydytyksen työstä, sen tekemisestä ja omista aikaansaannoksista. Yksilön omista lähtökohdista ja sisäisestä halusta lähtevä sisäinen motivaatio ohjaa hänen toimintaa. Motivaatio syntyy onnistumisen tunteen kokemuksista, hyvinvoinnista sekä omasta kiinnostuksesta työtä kohtaan (Moody ja Pesut 2006, Sinokki 2016). Sisäistä motivaatiota lisäävät ympäristöt, jotka tukevat perustarpeiden tyydyttymistä ja muunlaiset ympäristöt vähentävät sitä (Niitamo 2005). Sisäisesti motivoitunut käyttäytyminen on itsessään palkitsevaa. Sisäinen motivaatio liittyy itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen sekä pätemisen tarpeeseen. Sisäinen motivaatio on yleensä pitkäkestoista ja on kytkeytyneenä tunteisiin. Motivoitunut yksilö on sitoutuneempi tekemäänsä työhön ja hahmottaa asiakokonaisuuden laajemmin. Asiat myös omaksutaan ja hyödynnetään tietoa ja taitoa paremmin. Yksilö haluaa oppia uutta, kehittyä ja tehdä merkittävää työtä. Sisäistä motivaatiota ovat myös uteliaisuus ja sisäsyntyinen kiinnostus. Sisäinen itsestä lähtevä motivaatio vie asioita eteenpäin paremmin kuin ulkoinen motivaatio (Moilanen 2001, Luoma ym. 2004, Viitala 2013, Sinokki 2016).

Ulkoisen motivaation lähteinä on yleensä palkkio kuten raha, tunnustus tai rangaistuksen välttäminen. Käyttäytyminen tapahtuu toiminnan seurausten vuoksi. Palkkioiden lähde on yksilön ulkopuolella ja niitä ansaitakseen joutuu ponnistelemaan. Ulkoisten palkkioiden vaikutus motivaatioon on yleensä lyhytkestoista ja motivaatio saattaa helposti heikentyä. Decin (1971) mukaan ulkoiset palkkiot vähentävät sisäistä motivaatiota ja sen hyötyjä. Prosessin lopputulos korostuu ja prosessin aikainen oppiminen, innostus ja uuden havainnointi vähenee. Ulkoiset motivaatiotekijät ovat ympäristöstä riippuvaisia, jolloin ne voivat helpommin saada vaikutteita organisaation toiminnasta. Se vaikuttaa myös siihen, että ne ovat helpommin havaittavissa ja kehitettävissä organisaation ja esimiesten toimesta (Moilanen 2001, Luoma ym. 2004, Viitala 2013, Sinokki 2016).

2.3 Työmotivaatio

Työmotivaatiota ja sen syntytekijöitä voidaan kuvailla työtilanteessa vaikuttavien tekijöiden avulla, jotka ovat yhteisvaikutuksessa toistensa kanssa. Näitä ovat työn ominaisuudet, työympäristö, työntekijän persoonallisuus sekä elämäkokemus ja elämänvaihe.



Kuvio 3. Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät (Sinokki 2016)

Työn ominaisuudet vaikuttavat paljon työntekijän haluun suoriutua työtehtävistään hyvin. Työn vaatimusten on vastattava työntekijän kykyjä eivätkä ne saa olla ali- tai ylimitoitettuja. Työmotivaatio on korkeimmillaan silloin, kun työ on sopivan vaikeaa tai siihen liittyy riski onnistua tai epäonnistua eli työ on riittävän haasteellista. Työmotivaatio vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen ja työmotivaatio rakentuu työntekijän oman arvion mukaan siitä, miten eri vaihtoehdot mahdollistavat omat tavoitteet. Henkilö on motivoituneempi, mikäli arvioi saavansa työskentelystään myönteistä palautetta, onnistumisen kokemuksia ja hyötyvänsä työn suorittamisesta esimerkiksi palkkion muodossa (Juuti 2006). Muita motivoivan työn ominaisuuksia ovat yhteiset, hyväksytyt tavoitteet ja työntekijän kokemus oman osuuden tärkeydestä kokonaisuudessa. Motivoituminen työssä on todennäköisempää, jos työntekijä kokee olevansa itselleen oikealla alalla. Myös työssä etenemismahdollisuudet ja kehittyminen ovat tärkeitä. Työmotivaation ylläpitämiseen riittää mahdollisuus kehittyä omassa työssään, kokemukset itsenäisyydestä sekä pätevydentunne (Ruohotie ja Honka 1999, Viitala 2013, Sinokki 2016).

Työtä koskevia motivaatiotekijöitä, jotka ylläpitävät työmotivaatiota ja vaikuttavat myös työssä jatkamiseen eläkeiän lähestyessä, ovat mm. työntekijän mahdollisuus kehittyä työssä ja jatkuva uusien asioiden oppiminen eli osaaminen ja tieto työssä pysyvät ajan tasalla. Työ on tärkeää, merkityksellistä ja mielenkiintoista. Työssä riittää yhä haasteita ja uusia virikkeitä. Lisäksi oman työn suunnitteluun, työtehtäviin, -menetelmiin ja -tahtiin vaikutusmahdollisuus, arvostuksen saaminen ja esimiehen tuki ovat tärkeitä (Virtanen 2003, Lehto 2012). Erityisesti ikääntyneiden työntekijöiden työmotivaatioon ja jaksamiseen vaikuttavat negatiivisesti kohtuuttomasti kuormittava työ, huono ilmapiiri työyhteisössä, epäoikeudenmukainen johtaminen ja arvostuksen puute (Lundell ym. 2011).

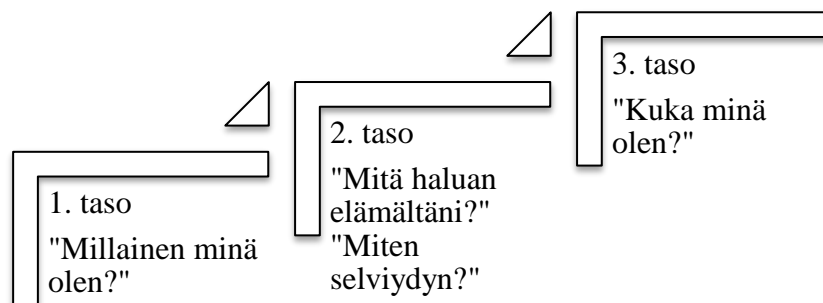
Työmotivaatioon vaikuttaa myös työympäristö. Työympäristöön vaikuttavat niin taloudelliset kuin fyysiset ja sosiaaliset tekijät. Palkka ja sosiaaliset edut nähdään usein motivaatiota lisäävinä tekijöinä. Työolosuhteet ja työjärjestelyt, kuten työturvallisuus ovat tärkeitä tekijöitä. Työympäristö koostuu niin työntekijöistä, työyhteisöstä kuin esimiehestä/-miehistä. Työyhteisö ja esimies vaikuttavat työntekijän työmotivaatioon esimerkiksi johtamistyylin ja yhteishengen kautta (Sinokki 2016). Työyhteisö vaikuttaa myös koko organisaation motivaatioilmapiiriin. Työmotivaatiota lisääviä ovat myös

työyhteisöön liittyvät asiat kuten arvostus, tunnustus, rakentava asenne sekä ilo ja hauskuus. Lisäksi työmotivaation turvaamiseksi on tärkeä huolehtia työyhteisön ihmissuhteista, hyvästä esimiestyöskentelystä, kehittymismahdollisuuksista sekä riittävän haasteellisista ja yhdessä sovitusta/hyväksytyistä tavoitteista (Ruohotie ja Honka 1999, Viitala 2013, Sinokki 2016).

Työilmapiiri ei yksistään vaikuta työmotivaatioon, mutta tukee sitä jokaisen omien kokemusten myötä. Mikäli muutkin työn osa-alueet koetaan täyttyvän ja ilmapiirin olevan hyvä, työmotivaatio kasvaa. Työpaikan hyvä ilmapiiri syntyy jokapäiväisen toiminnan seurauksena eli työkaverin kunnioittamisesta, hyvistä käytöstavoista, toisten arvostamisesta ja rehellisyydestä. Siihen vaikuttaa työpaikan jokainen työntekijä omalta osaltaan ja työyhteisössä tarvitaan hyviä työyhteisötaitoja. Näitä taitoja ovat kyky asialliseen keskusteluun, mielipiteiden vaihto, kritiikin sieto, avoimuus ja ristiriitojen ratkaiseminen rakentavasti yhdessä. Hyvää työilmapiiriä rakentavat luottamus tulevaisuuteen ja usko ongelmien ratkaisumahdollisuuksiin. Negatiivisesti työilmapiiriin vaikuttavat epävarmuus ja ulkoiset uhat. Työmotivaation lisäksi työilmapiiri vaikuttaa työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin, sairauspoissaolojen määrään, henkilöstön vaihtuvuuteen, työn laatuun ja tuottavuuteen sekä työntekijän luovuuteen ja mielialaan. Työmotivaatiota parantavat myös työyhteisöltä saatavan sosiaalisen tuen antaminen ja saaminen (Sinokki 2016). Erilaiset yhteiset ajanviettomahdollisuudet myös työpaikan ulkopuolella esimerkiksi liikuntapäivä tai teatterireissu, voi vaikuttaa hyvinkin positiivisesti työilmapiiriin. Vaikka nämä yksittäiset tapahtumat eivät riitä yksistään työyhteisön hyvinvoinnin kannalta, ne vaikuttavat kuitenkin työmotivaation syntyyn. Työmotivaatiota voidaan parantaa säännöllisten positiivisten kokemusten muodossa. Tällaisia ovat työhyvinvointiohjelmat, joihin kuuluu edellä mainittuja työyhteisön yhteisiä liikunta- ja elämyspäiviä. Lisäksi niitä voivat olla seminaarit, yhteiset kehityskeskustelut ja esimieskoulutus. Näiden järjestäjänä on yleensä jokin ulkopuolinen taho, jonka on hyvä ottaa suunnitteluun mukaan työterveyshuolto ja itse työyhteisö. Lisäksi viihtyisä työympäristö edesauttaa työntekijöiden viihtymistä ja tuottavuutta (Liukkonen ym. 2006).

Työntekijän persoonallisuus vaikuttaa työmotivaatioon. Persoonallisuus pitää sisällään muun muassa työntekijän mielenkiinnon kohteet, asenteet itseään ja työtään kohtaan ja tarpeet. Työmotivaation syntyyn vaikuttaa työntekijän aito mielenkiinto omaa työtä

kohtaan. Työmotivaatiota määrää suuresti ammatillisen mielenkiinnon ja työn ominaisuuksien yhteensopivuus. Työmotivaatio lisää työniloa ja se lisää puolestaan työmotivaatiota. Jokaisesta työstä löytyy niin positiivisia että negatiivisia tekijöitä. Oma asenne ratkaisee suhtautumistavan ja vaikuttaa siihen miten työn suorittamiseen motivoidutaan. Tyytyväinen ja motivoitunut työntekijä suhtautuu työhönsä ilolla ja työskentelee innostuneesti. Tämä innostus ja tekemisen tahto syntyvät työntekijässä itsessään. Itseensä ja omiin kykyihinsä luottava yksilö suhtautuu uusiin haasteisiin myönteisesti eikä lannistu helposti vastoinkäymisten edessä. Motivoitunut työntekijä pystyy tarttumaan tehtäviin luottavaisena ja päämäärätietoisena. Siitä seuraa positiivinen kierre: hyvät tulokset palkitsevat ja työmotivaatio vahvistuu. Tyytymätön työntekijä on haluton ponnistelemaan työssä ja siitä seuraa helposti negatiivinen kierre. Negatiivisen minäkuvan omaava työntekijä saattaa kokea, että aikaisemmat epäonnistumiset ovat lannistaneet ja itseluottamus on heikentynyt. Hän asettaa tavoitteet matalalle tai luovuttaa ongelmien edessä. Tämän vuoksi ponnistelut ja työsuoritus ovat heikkoja. Tämä asettaa haasteen niin itse työntekijälle kuin esimiehelle. Sisäinen epätasapaino eli tarve ajaa työntekijää toimimaan tavalla, joka tyydyttää hänen tarvettaan (Ruohotie ja Honka 1999, Lundell ym. 2011, Viitala 2013, Sinokki 2016).



Kuvio 4. Persoonallisuuden kolme tasoa (mukaiillen McAdams 1995)

McAdams (1995) kuvaa persoonallisuuden kolmen tason avulla. Ensimmäiseen tasoon kuuluvat suhteellisen pysyvät yksilön ominaisuudet kuten temperamentti, persoonallisuuden piirteet sekä persoonallisuuteen liittyvät taipumukset, jotka ovat riippumattomia ajasta, paikasta ja roolista. Temperamentin piirteet tulevat esiin jo lapsuudessa ja vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen. Erot temperamentissa näkyvät tunteiden kokemisessa, aktiivisuudessa ja seurallisuudessa. Yksilön synnynnäinen temperamentti tulee aikuisena esiin yhteiskunnan ja kulttuurin muovaamana

persoonallisuuspiirteiden kautta. Temperamenttiperusteisista persoonallisuuden piirteitä ovat joko kielteinen tai myönteinen emotionaalisuus. Varsinkin kielteiseen emotionaalisuuteen liittyvät työstressikokemukset ja ongelmat työhyvinvoinnissa tulevat esiin työympäristöissä. Persoonallisuuspiirteet voidaan luokitella myös viiden suuren (Big Five) persoonallisuuspiirteen kautta, jotka ovat kielteiseen emotionaalisuuteen liittyvä neuroottisuus, myönteiseen emotionaalisuuteen liittyvä ulospäinsuuntautuneisuus, avoimuus uusille kokemuksille, sovinnollisuus ja tunnollisuus. Persoonallisuuteen liittyviä taipumuksia ovat itsearvostus, koherenssi eli elämönhallinnan tunne, optimismi, kontrolliorientaatio sekä pystyvyysusko. Eli yksilö tekee myönteisiä tulkintoja itsestään sekä ympäristöstään (Feldt ym. 2008, Mäkikangas ym. 2017).

Persoonallisuuden toinen taso kuvaa yksilön ominaisuuksia, jotka ovat sidottuja aikaan, paikkaan ja rooliin. Näitä ovat stressinkäsittelykeinot, motiivit ja niihin liittyvät henkilökohtaiset tavoitteet, elämäntehtävät, puolustus- eli defenssimekanismit ja arvot. Nämä ominaisuudet kuvaavat mitä yksilö haluaa elämältään, mitä hän tavoittelee sekä miten hän käsittelee haasteita ja stressitilanteita. Kolmannella tasolla tarkastellaan tarinamuotoista identiteettitasoa eli jatkuvasti kehittyvää tarinaa, jonka yksilö omasta elämästään tuottaa. Yksilöillä on erilaisia persoonallisuuden piirteitä, stressinkäsittelykeinoja, taipumuksia sekä tavoitteita ja identiteettitasolla niistä pyritään jäsentämään yhtenäisen tarina, jossa tulkitaan ja jäsennetään elämän merkitystä. Työelämässä tärkeä on ammatti-identiteetti, johon kuuluvat emotionaaliset, moraaliset ja poliittiset ulottuvuudet kuten henkilökohtaiset työhön liittyvät arvot, ihanteet ja eettiset sitoumukset (Feldt ym. 2008, Mäkikangas ym. 2017).

Työntekijän elämönhallinnan eli koherenssin tunne vaikuttaa työmotivaatioon. Se tarkoittaa sitä, että työntekijä kykenee näkemään ympäristön ja eteen tulevat tilanteet hallittavina, ymmärrettävinä ja mielekkäinä. Vahvan elämönhallinnan tunteen omaavat työntekijät luottavat voimavaroihinsa vaatimuksista selviytymisessä. Vaatimukset nähdään silloin myönteisinä haasteina, ei taakkana. Motivoitunut työntekijä käyttäytyy päämäärähakuisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Käytös on vapaaehtoista ja työntekijän tahdon alaista, kontrolloitua toimintaa (Juuti 2006, Sinokki 2016).

Eri-ikäiset työntekijät on huomioitava työyhteisössä ja motivoitava esimerkiksi työnkierrolla tai uudelleen sijoittamisella. Työntekijälähtöiset joustot kuten etätömahdollisuus tai työaikajoustot, vaikuttavat lisäämällä tuottavuutta sekä pidentämällä työuria. Eri vaiheissa työelämää on jokaisella erilaisia tarpeita ja tavoitteita. Ne voivat täytyä tai muuttua. Ihmiset muuttuvat, arvot ja ajatukset muuttuvat elämäntapahtumien myötä. Innostuksen kohteet myös muuttuvat. Miten tuodaan innostus takaisin työhön ja työyhteisöön? Työyhteisön yhteiset innostuksen lähteet synnyttävät myönteisen, kannustavan ja myötätuntoisen ryhmätunteen – yhteenkuuluvuuden tunteen (Liukkonen ym. 2006, Sinokki 2016).

Työmotivaatiolla nähdään olevan muoto, suunta, kesto ja voimakkuus. Muoto kertoo arvioitavasta ja mitattavissa olevasta sisäisestä vireystilasta. Työkäyttäytymisen suunta on kohti tavoitetta. Työntekijän ja organisaation tavoitteiden samansuuntaisuus tekevät työstä mielekästä ja innostavaa. Työmotivaation kesto vaihtelee hetkellisestä työtehtävän suorituksesta vuosia kestävään motivaatioon. Keston lisäksi voimakkuus vaihtelee korkeasta alhaiseen (Latham ja Pinder 2005).

Marjo Sinokin (2016) tekemässä tutkimuksessa tärkeimmäksi työmotivaatioon vaikuttaviksi tekijöiksi nousivat oikeudenmukainen kohtelu työpaikalla ja oikeudenmukainen päätöksenteko. Oikeudenmukainen päätöksenteko on noussut vaikuttavaksi tekijässä myös muissa aikaisemmissa tutkimuksissa. Hyvä työilmapiiri koettiin lähes yhtä tärkeänä ja yhdessä työyhteisön työskentelytapojen kanssa se vaikutti useampien työmotivaatioon. Työmotivaatioon vaikuttivat johtaminen, esimiestyöskentely ja työkaverit. Johtamisen ja esimiestyöskentelyn tekijöitä olivat hyvä suhde esimieheen ja tiedonkulku, hyvin organisoitu työ, palautteen saaminen, kehitysmahdollisuudet, arvostetuksi tuleminen kokemus sekä työhön ja ponnisteluihin nähden oikeat palkkiot ja mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon. Tärkeää oli myös työkavereiden asenne, positiivisuus sekä hauskuus ja ilo työyhteisössä. Tutkimuksessa persoonallisuus ja elämänvaiheen merkitys työmotivaatiolle olivat vähäisempiä kuin työtä koskevat tekijät.

Työn ja työympäristön vaikutuksista työmotivaatioon on tehty useita tutkimuksia niin kansainvälisiä kuin kotimaisia. Näistä on nostettu esiin erilaisia tekijöitä kuten Herzbergin ja kumppaneiden (1959) nostamat saavuttamisen tunteen tärkeys, palkka,

fyysinen työympäristö, työturvallisuus, kehittymismahdollisuudet ja hyvä esimiehdessä. Chung-Yan (2010) on tutkinut sopivan haasteellisen ja vaativan työn merkitystä sekä työn hallinnan tunnetta. Handolin (2013) on tutkinut lisäksi tarkoituksenmukaisen työn merkitystä sekä johtamiseen ja esimiestyöskentelyyn liittyviä tekijöitä kuten saavutuksista saatu tunnustus, työn organisointi ja arvostetuksi tulemisen kokeminen. Lisäksi työkavereilta saatua sosiaalista tukea, oikeudenmukaista kohtelua, itsenäisen toimintaa, riittävän vaihtelevaa työtä sekä hauskuutta ja iloa työyhteisössä että niiden yhteyttä työmotivaatioon on tutkinut Juha Antila (2006).

2.3.1 Työmotivaatio ja johtaminen

Johtamisella ja esimiehellä on tärkeä rooli työmotivaation ja jaksamisen tukemisessa sekä mahdollistamisessa työyhteisössä. Esimiehen ymmärtämättömyys voi olla hyvinkin tuhoisaa. Johtamisen tulee tukea sisäisen motivaation kulmakiviä. Työntekijöille annetaan vapaus kehittää työtään, ideoida sekä innostua työstään ja sen merkityksestä. Esimiehen tulee tukea työntekijöitä, kehua ja antaa palautetta tehdystä työstä, sillä positiivinen palaute tukee työmotivaatiota. Myös työntekijöiden omat tavoitteet tulee huomioida. Mitä paremmin esimies pystyy huomioimaan työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja tavoitteet, sitä paremmin onnistuu motivoinnissa. Jokaiselle työntekijälle tulisi löytää merkityksellinen työtehtävä, joka innostaa ja haastaa eli motivoi. Eli esimiehen tehtävänä on motivoida työntekijää käyttämään omia vahvuuksiaan työssään. Koska ihmisiä on erilaisia, ovat myös ihmisten kokemukset erilaisia. Se mitä joku pitää mukavana, voi toiselle olla ahdistavaa. Esimiehen tulee olla tuntosarvet ylhäällä ja ymmärrettävä, millaiset motiivit ja tarpeet ovat kullekin työntekijälle tärkeimpiä. Hänen tulee olla perillä alaistensa vahvuuksista ja ammatillisista tavoitteista. Esimiehen on hyvä opetella tunnistamaan työntekijöiden kiinnostuksen ja innostuksen kohteet. Kun nämä huomioidaan myös työssä, työntekijä voi paremmin. Esimiehen tulee myös olla osana työntekijöidensä arkea eli jalkautua ja tutustua työtehtäviin, työntekijöihin ja kulloinkin vallitseviin ajatuksiin. Esimiehen rooli on erittäin haastava (Liukkonen ym. 2006, Lundell ym. 2011). Esimiehellä on iso vaikutus motivoitumiseen ja sen onnistumiseen. Siihen vaikuttaa esimiehen asenne ja työntekijöille osoitettu arvostus (Viitala 2013).

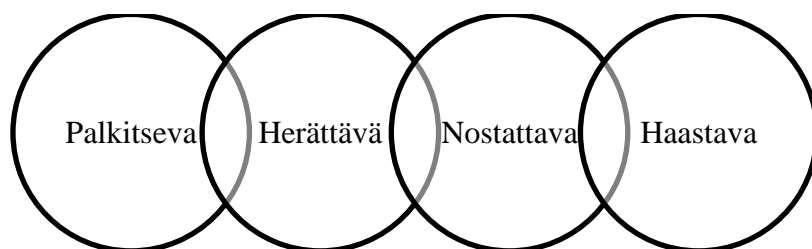
Kehityskeskustelut ovat esimiehelle ja työntekijälle hyvä väline parantaa vuorovaikutusta ja opettavat toistensa ymmärtämisessä. Kehityskeskusteluissa kartoitetaan työntekijän tavoitteita ja toiveita laajemmin. Kyvykkäälle osaajalle esimies näyttää suuntaa, haastaa ja energisoi. Epävarman työntekijän kanssa käydään läpi tehtävien yksityiskohtia ja kannustetaan kehittymään (Kurttila ja Aalto 2015, Sinokki 2016). Kehityskeskustelut voivat lisätä työntekijän tyytyväisyyttä, sitoutumista, motivaatiota, inspiraatiota, kehittymistä, työsuoritusta ja työhyvinvointia. Esimiehen ollessa kiinnostunut työntekijän ajatuksista ja kokemuksista kehityskeskustelut osoittavat arvostusta työntekijää ja tämän työtä kohtaan. Mikäli työntekijä ei koe työtään, työpanostaan ja itseään arvostetuksi ja merkitykselliseksi, heikentää se motivaatiota ja työn iloa (Aarnikoivu 2010).

Kehityskeskustelun päätavoitteena on sopia suoritustason parantamiseen ja henkilökohtaisen kehittymiseen liittyvistä tavoitteista ja toimenpiteistä. Muita tavoitteita ovat motivointi ja innostaminen sekä yhteistyön ja vuorovaikutuksen arvioiminen ja arvostuksen osoittaminen. Tavoitteet ja niiden seuraaminen lisäävät motivaatiota sekä tietoisuutta siitä, mitkä ovat organisaation odotukset työntekijöiltä ja miten työntekijän tavoitteet ovat suhteessa koko organisaation toimintaan ja tavoitteisiin. Oman työpanoksen kokeminen erilliseksi suhteessa organisaation toimintaan, vaikuttaa se laskemalla oman työn merkityksellisyyden tunnetta ja motivaatiota (Kansanen 2004, Aarnikoivu 2010, Kurttila ja Aalto 2015, Sinokki 2016).

Ennen varsinaisia yksilökeskusteluja, voidaan pitää ryhmäkehityskeskustelut tiimeittäin, jolloin keskustellaan tiimin suoriutumisesta ja tiimin tavoitteista ja toimintasuunnitelmasta. Silloin henkilökohtaisessa kehityskeskustelussa voidaan puhua asioista heti henkilökohtaisella tasolla. Ryhmäkehityskeskustelu ei voi kuitenkaan korvata henkilökohtaisia kehityskeskusteluja, mutta voi olla hyvänä lisänä käsiteltäessä koko tiimiä koskevia asioita, muutostilanteissa tukevana toimintana ja luomalla yhteisöllisyyttä sekä yhteisymmärrystä tiimiin (Aarnikoivu 2010). Keskustelun tulee olla avointa molemmin puolin. Lopuksi laaditaan yhdessä kehittämissuunnitelma, joka tukee tavoitteisiin pääsyä ja uran kehittymistä. Tällaisia ovat esimerkiksi koulutus, työssä oppiminen, lisääntyvä vastuun ottaminen tai uudet tehtävät. Kehityskeskustelun tärkein vaihe on loppuyhteenveto, jolla varmistetaan asioiden ymmärtäminen oikein ja se, että työntekijä on sitoutunut sovittuihin asioihin. Kehityskeskustelun jälkeen esimiehellä on hyvä käsitys työntekijänsä työstä, taidoista ja kehitystarpeista. Sovittuja asioita on tärkeää

lähteä toteuttamaan. Kehitystoimenpiteitä ruvetaan ohjelmoimaan mahdollisimman nopeasti sekä toteuttamaan niitä (Kansanen 2004, Kurttila ja Aalto 2015).

Työntekijät toivovat työstään palautetta, niin onnistumisista ja hyvästä suoriutumisesta kuin mahdollisista virheistään. Rakentava palaute on tärkeää työssä ja onnistuneen palautteen antaminen vaatii taitoa. Palautteen annossa tärkeää on avoimuus, toisen kunnioittaminen, myönteisyys, työntekijän/työyhteisön kehittäminen ja mielipiteiden vaihto sekä sen oikea-aikaisuus. Palautteen antaminen ja saaminen tapahtuu sanallisesti, sanattomasti tai olemalla hiljaa ja reagoimatta. Myönteinen palaute on arvokasta ja esimies sekä johto ovat tärkeässä asemassa sen antajina. Työntekijä saa palautteesta vahvistuksen omalle onnistumiselleen. Jokainen työntekijä toivoo olevansa hyväksytty ja arvostettu. Näitä tunteita voidaan vahvistaa palautteella, sillä se lisää työntekijän uskoa omaan kykyihinsä sekä antaa uskallusta tarttua uusiin haasteisiin. Myönteinen palaute saa siis aikaan positiivisen kierteen, joka johtaa onnistumisiin, lisää itsetuottamusta ja riskinottohalua sekä sitoutumista. Kielteinen palaute johtaa negatiiviseen kierteseen kuten lamaantumiseen, arkuuteen ja vieraantumiseen. Palautteen saamattomuus saattaa aiheuttaa tunteen siitä, ettei työllä ole arvoa tai merkitystä (Viitala 2013, Sinokki 2016). Satu Berlin (2008) on tutkinut esimiesten ja alaisten välistä palautevuorovaikutusta. Alaiset kaipaavat palautetta tehdystä työstä ja esimiehet pitävät sitä myös tärkeänä, mutta etenkin negatiivisen palautteen rakentava antaminen koetaan haastavaksi. Palautteen antaminen ei ole pelkästään yksisuuntaista antamista tai vastaanottamista, vaan siihen sisältyy myös keskustelun mahdollisuus. Onnistuneet palautetyypit on jaettu neljään: palkitseva, herättävä, nostattava sekä haastava palaute.



Kuvio 6. Palautetyypit (Berlin 2008)

Palkitseva palaute on kannustavaa, toimintaan sidottua, kuin aito kiitos. Sen seurauksena koetaan innostusta, onnistumisen tunnetta, hyvää mieltä ja tuleva toiminta saa

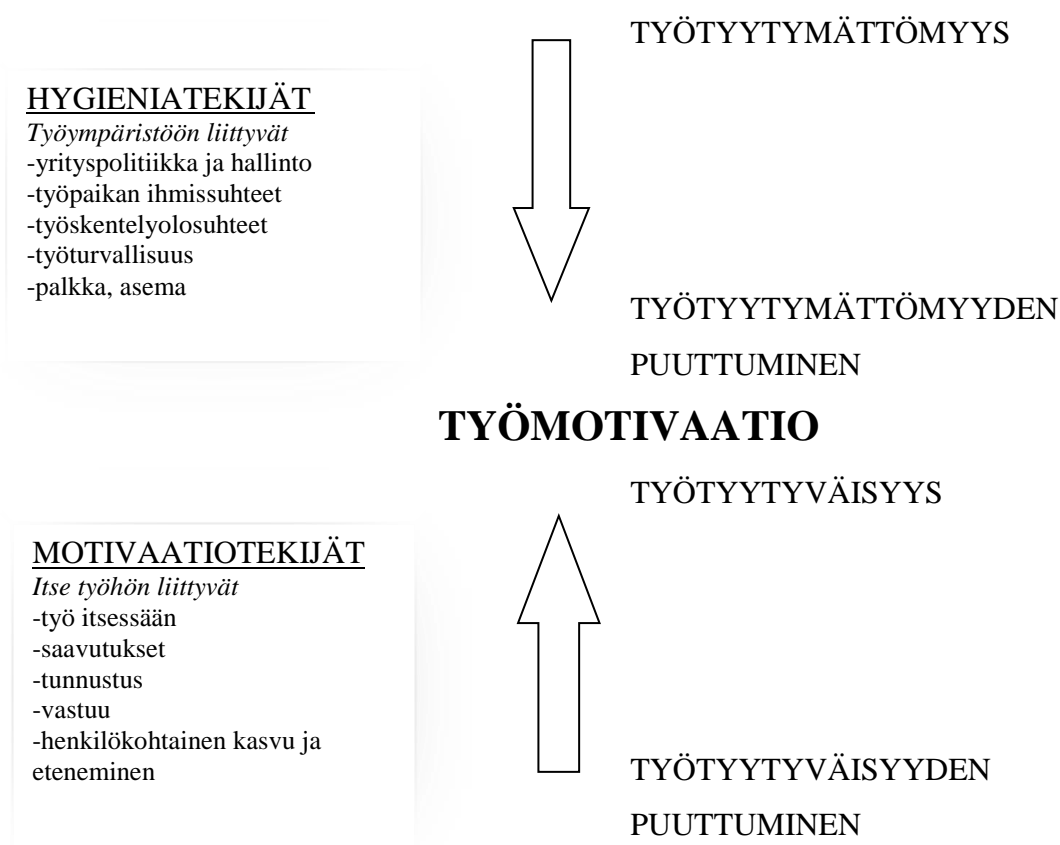
selkeämmän kuvan. Herättävä palaute muistuttaa hyvistä toimintatavoista, tarjoaa uusia näkemyksiä, on konkreettista ja toimintaa ohjaavaa sekä helposti hyväksyttävää. Sen seurauksena lisääntyy tietoisuus omasta toiminnasta ja sen muuttamisesta oikeaan suuntaan. Nostattava palaute on perusteltua, kannustavaa, lisää pystyvyyden tunnetta ja auttaa näkemään toiminnan entistä paremmassa valossa. Seuraukset ovat innostuminen, pystyvyydentunne, onnistumisen tunne, ylpeys omaa työtä kohtaan ja parempi tietoisuus omasta toiminnasta. Haastava palaute on konkreettista, aiheellista ja perusteltua. Se kyseenalaistaa rakentavasti ja antaa uudistavia näkemyksiä ja käytännön ratkaisumalleja sekä mahdollistaa muutoksen. Suomalaisia palautevuorovaikutustapahtumia on tutkittu vähemmän ja kansainvälistä kulttuurierot huomioivaa tutkimusta tarvitaan lisää. Myös muutokset työelämässä ja esimies-alais-suhteissa tuovat uusia näkökulmia palautetapahtumaan (Berlin 2008).

2.3.2 Teoreettisia näkökulmia työmotivaatioon

Teorioita työmotivaation synnystä on useita. Motivaatioteoriat voidaan jakaa tarve- eli sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin. Tarveteoriat pyrkivät selittämään käyttäytymisen sisäisiä syitä tarpeiden ja viettien pohjalta. Prosessiteoriat pyrkivät kuvailemaan yksilöllisiä eroja havaita ja tulkita erilaisia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä sekä reagoida niihin (Vartiainen ja Nurmela 2005, Lämsä ja Hautala 2008, Viitala 2013, Sinokki 2016).

Tarveteorioista tunnetuimpia on Maslow'n tarvehierarkiateorian ohella Herzbergin motivaatio- ja hygienieateoria eli kaksifaktoriteoria. Herzbergin kaksifaktoriteoriassa (1966) määritellään kaksi työn perusulottuvuutta, jotka ovat työn ulkoiset olosuhteet eli hygientehtävät ja työ itse eli motivaatiotekijät. Näitä voidaan kutsua myös tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöiksi (Lämsä ja Hautala 2008, Viitala 2013). Hygienia- ja motivaatiotekijät ovat kaksi erillistä kokonaisuutta, jotka vaikuttavat toisiinsa. Herzbergin teoria lähtee olettamuksesta, jossa työntekijän motivaatioon vaikuttavat niin työn ulkoiset tekijät kuin työn sisäiset tekijät (Herzberg 2005). Työmotivaatioon ja sen puuttumiseen vaikuttavat eri tekijät. Motivaation puuttumiseen vaikuttavat tyytymättömyys- eli hygientehtävät. Niitä parantamalla poistetaan motivaatiota heikentäviä tekijöitä. Hygientehtävät eivät kuitenkaan yksistään paranna motivaatiota

vaan siihen tarvitaan työtyytyväisyyttä lisääviä motivaatiotekijöitä (Herzberg 1966). Motivoitunut työntekijä huomioi itse työn ja tyytymätön työntekijä keskittyy puolestaan työympäristön tekijöihin (Herzberg ym. 1959). ”Miksi työskentelen täällä?” – kysymykseen vastaavat hygienia- ja motivaatiotekijät. Motivaatiotekijät taas puolestaan vastaavat kysymykseen ”Miksi työskentelen kovemmin?”. Herzbergin mukaan motivaatiotekijät ovat ihmisten kokemia seurauksia siitä, mitä he tekevät. Nämä tekijät muodostuvat ihmisestä itsestään (Handy 1999).



Kuvio 5. Herzbergin hygienia- ja motivaatiotekijät (Herzberg ym. 1959)

Tyytymättömyys- eli hygienia- ja motivaatiotekijät liittyvät fyysiseen ja psykososiaaliseen työympäristöön. Työn ulkoisiin olosuhteisiin lukeutuvat esimies-alaisuus, työpaikan ilmapiiri ja ihmissuhteet, työntekijän asema, palkka, yrityspolitiikka, työskentelyolosuhteet, turvallisuus ja työntekijän henkilökohtainen elämäntilanne. Nämä tekijät eivät takaa hyvää työsuoritusta ja varsinkin huonolla tolalla ollessaan aiheuttavat tyytymättömyyttä ja kielteistä asennoitumista sekä heikentävät motivaatiota. Hygienia- ja motivaatiotekijät nähdään poistamassa työsuorituksen esteitä ja tyytymättömyyttä, mutta

eivät pelkästään motivoi työsuoritukseen. Nämä tekijät ovat tärkeitä ja organisaatiolla on vastuu niiden toimivuudesta. Varsinkin huonosti hoidettuna ja epäselvinä niistä tulee ristiriitojen aiheuttajia työyhteisössä. Hygieniatekijöiden ollessa kunnossa, on helpompi vaikuttaa motivaatiotekijöihin (Lämsä ja Hautala 2008, Viitala 2013).

Työn sisältöön liittyvät tekijät voidaan nimetä tehtävätekijöiksi, jotka tuottavat motivaation eli niihin vaikuttamalla voidaan motivaatiota lisätä. Motivaatiotekijöitä eli tyytyväisyyttä synnyttäviä asioita ovat työ itsessään, työstä saatu tunnustus, saavutukset, kokemus vastuusta, tunne oppimisesta ja kasvamisesta sekä uralla etenemisen mahdollisuudet. Näiden avulla työntekijä voi kokea onnistumisen riemua ja tyydytystä, innostavaa haastetta sekä kiitosta ja arvostusta. Työntekijällä on mahdollisuus kehittymiseen ja sisäiseen kasvuun. Herzbergin mukaan motivaatiotekijät ratkaisevat, pyrkiikö työntekijä hyvään työsuoritukseen työssään. Motivaatiotekijöiden puute muuttaa työskentelyn mekaaniseksi suorittamiseksi. Mikäli työ on rutiininomaista ja sisällöllisesti köyhää, joudutaan tarpeet tyydyttämään työn ulkopuolella (Lämsä ja Hautala 2008, Viitala 2013).

Hygieniatekijät muodostavat työtyytyväisyyden perusta, mutta niiden kunnossa oleminen ei yksistään riitä. Kunnossa olevat työolosuhteet ja työntekijöiden valittamattomuus niistä, ei kerro työntekijöiden motivoituneisuudesta. Motivaatio tulee luoda muita keinoja käyttäen kuten työn motivoivammaksi järjestäminen työkierron ja /tai työn rikastuttamisen kautta (Handy 1999, Herzberg 2005).

Herzbergin kaksifaktoriteoriassa lähdetään siitä ajatuksesta, että työtyytyväisyyttä ja – tyytymättömyyttä kuvaavat tekijät ovat toisistaan erillisiä. Täten työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota tarkastellaan korkeasta työtyytyväisyydestä työtyytyväisyyden puuttumiseen. Työtytymättömyyttä tarkastellaan täten päinvastoin eli työtytymättömyyden puuttumisesta suureen työtytymättömyyteen. Näillä asteikoilla työntekijä voi sijaita eri kohdissa, eivätkä nämä asteikot ole verrannollisia keskenään. Teoriassa tyytyväisyyden vastakohta on tyytyväisyyden puuttuminen, ei tyytymättömyys (Herzberg ym. 1959). Herzbergin kaksifaktoriteoriaan on kohdistunut myös kritiikkiä, jonka kohteena on käytetty tutkimusmenetelmä sekä työtyytyväisyyden ja työtytymättömyyden jakaminen kahdeksi eri ulottuvuudeksi (Sinokki 2016).

Herzbergin teoriassa työntekijät jaetaan kahdenlaisten tarpeiden mukaan. Ihmisellä on sisäänrakennettu tarve välttää kipua, joka aiheutuu ympäristöstä sekä tarve kokea onnistumisia ja henkistä kasvua. Eli työntekijät jaoteltiin teoriassa perustarpeita tyydyttäviin ja työympäristöstä aiheutuvaa tuskaa minimoiviin hygieniata eli toimeentuloa etsiviin tai kasvutarpeita tyydyttäviin motivaatiota etsiviin (Sinokki 2016).

Muita tunnettuja työmotivaatioteorioita ovat tarvelähtöiset sisältöteoriat kuten McClellandin suoritusmotivaatioteoria vuodelta 1985 ja Alderferin tarvemalli (ERG-teoria eli existence, relatedness, growth) vuodelta 1972, joka muodostuu kolmesta päätarpeesta (olemassaolon tarve, yhteenkuuluvuuden tarve ja kehittymisen/kasvun tarve). Sisältöteoriat pyrkivät kuvaamaan työntekijän sisäisiä tekijöitä, jotka energisoivat, suuntaavat ja ylläpitävät toimintaa. Prosessiteoriat kuvaavat miten nämä energisointi, suuntaaminen ja ylläpito tapahtuvat. Ne myös pyrkivät kuvaamaan yksilöllisiä eroja tulkita ja havainnoida erilaisia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä sekä reagoida niihin. Prosessiteorioita ovat esimerkiksi Vroomin odotusarvoteoria vuodelta 1964, jota on käytetty paljon yritysten palkkiojärjestelmien suunnittelussa. Odotusarvoteoriaan perustui myös Lawlerin työtyytyväisyysmalli vuodelta 1971. Yksi organisaatioissa käytetyimmistä motivaatioteorioista on Locken tavoite(päämäärä)teoriavuodelta 1968. Työmotivaatiota ja sen suuntaa, voimakkuutta ja pysyvyyttä sekä näiden keskinäisiä suhteita pyritään selittämään myös Adamsin tasapainoteorialla vuodelta 1963, jota kutsutaan myös oikeudenmukaisuusteoriaksi (Vartiainen ja Nurmela 2005, Lämsä ja Hautala 2008, Viitala 2013, Sinokki 2016).

3 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA VIITEKEHYS

3.1 Tutkimuksen tavoite

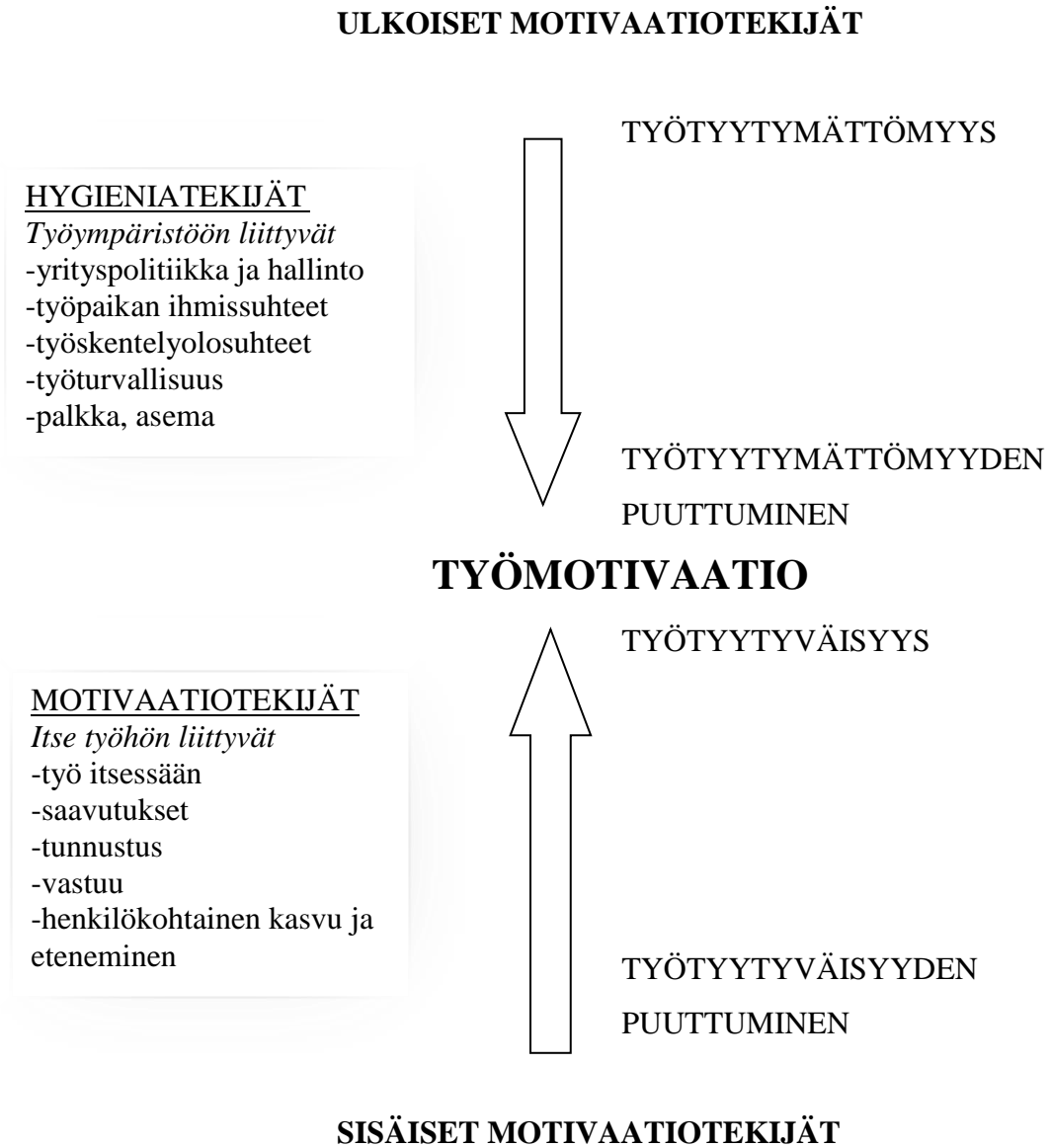
Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät motivoivat ikääntyneitä toimistotyöntekijöitä työelämässä eläkeiän lähestyessä. Tavoitteena oli tuottaa tietoa ikääntyneiden toimistotyöntekijöiden työmotivaatiosta ja miten sitä voidaan edistää.

Tutkimuskysymyksiä:

1. Millaiseksi ikääntynyt työntekijä kokee oman työmotivaationsa?
2. Miten työmotivaatio on muuttunut työuran varrella?
3. Millaiset tekijät motivoivat työssä?
4. Millaiset tekijät työn ulkopuolelta motivoivat työssä?
5. Miten työhön liittyvää motivaatiota voidaan tukea ja edistää?

3.2 Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen viitekehysten muodostaa Herzbergin kaksifaktoriteoriasta sekä sisäisistä ja ulkoisista motivaatiotekijöistä mukailtu malli.



Kuvio 7. Mukailten sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät sekä Herzbergin hygienia- ja motivaatiotekijät (Herzberg ym. 1959, Ruohotie 1998, Deci ja Ryan 2004)

4 AINEISTO JA MENETELMÄT

4.1 Tutkimuksen aineiston keruu

Tutkimuksen kohdejoukoksi valikoitui erään suomalaisen kaupungin henkilöstöpalvelujen palkkaosaston henkilökunta. Tutkija lähestyi kyseisen kaupungin henkilöstöpäällikköä sähköpostilla tammikuussa 2017. Henkilöstöpäällikön avulla löytyi tutkimukseen sopiva osasto. Tutkimuslupa myönnettiin huhtikuussa 2017. Osallistujat (n=7) valikoituivat tutkimukseen heidän iän ja oman mielenkiinnon perusteella. He kokivat tutkimuksen aiheen itselleen ajankohtaiseksi ja osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti. Osallistujat ilmoittautuivat mukaan lähiesimiehensä kautta. Sen jälkeen heihin otettiin yhteyttä sähköpostitse, jolloin he saivat tutkimustiedotteen (liite 1) ja suostumuslomakkeen (liite 2) sekä samalla sovittiin aika ja paikka haastattelulle.

Palkkaosaston palkanlaskijan työnkuvaan kuuluu palkkojen laskenta, tilitysten teko, palkkahallintoon liittyvien asiakirjojen kirjoittaminen ja tilastointi sekä palkkojen maksu oikein ja ajallaan erilaisten tietokoneohjelmistojen avulla. Lisäksi hän vastaa palkkausta koskeviin kysymyksiin. Palkanlaskijan on osattava soveltaa keskeistä työlainsäädäntöä palkkoihin liittyen sekä omassa organisaatiossa noudatettavia työ- ja virkaehtosopimuksia. Työssä vaadittavia taitoja ja ominaisuuksia ovat laskentataito, tarkkuus, huolellisuus, järjestelmällisyys, hyvä muisti sekä palvelualttius. Työ on suoritettava nopeasti, joustavasti ja luotettavasti. Työtä tehdään toimisto-olosuhteissa ja se on istumatyötä, johon kuuluu paljon päätetyöskentelyä sekä puhelintyötä. Työssä toimitaan tiukkojen aikataulujen mukaan, jotka on sidottu määräaikoihin kuten palkanmaksupäiviin. Työssä joutuu toimimaan kiireen aiheuttaman paineen alaisena. Palkanlaskijoiden eläkeikä on keskimäärin 63–64 vuotta (KEHA-keskus 2017).

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Sen tarkoituksena on tuoda esiin osallistujien omia ajatuksia ja käsityksiä motivoivista tekijöistä työssä ja niiden vaikutuksista työssä jaksamiseen eläkeiän lähestyessä. Tutkimus toteutettiin yksilöhaastatteluina, käyttäen puolistrukturoitua haastattelututkimusta eli teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin toukokuussa 2017. Haastattelutilana käytettiin kolmessa ensimmäisessä haastattelussa kaupungin kirjaston varattavia tiloja ja neljä haastattelua toteutettiin haastateltavan omassa työhuoneessa. Ennen haastattelua tutkija

kertoi tutkimuksen aiheen ja tarkoituksen. Tutkittavat osallistuivat haastatteluihin vapaaehtoisesti ja he allekirjoittivat ennen haastattelua suostumuksensa tutkimukseen.

Teemahaastattelu muodostuu etukäteen valituista teemoista (Hirsjärvi ja Hurme 2011). Haastattelu etenee niiden mukaisesti ja tarkentavien kysymysten avulla. Haastattelussa on tiedossa aiheet eli teemat, mutta tarkat muotoillut kysymykset puuttuvat. Teemahaastattelun laajuus mahdollistaa haastateltavien kaikkien näkökulmien esiintulon ja reaktioiden erityisyyden. Teemahaastattelussa tulee myös ilmi haastateltavan paneutuminen aiheeseen ja sen syvyys. Haastateltavien omat henkilökohtaiset ominaisuudet ja kokemukset vaikuttavat haastateltavan asian kokemiseen. Teemahaastattelulla saatu tieto halutusta aiheesta on syvää. Laadullisen tutkimuksen osallistujamäärät eivät yleensä ole suuria, mutta aineistoa kertyy laajasti analysoitavaksi. Teemahaastattelun teko vaatii tutkijalta paneutumista ja isoa työmäärää analyysivaiheessa (Hirsjärvi ja Hurme 2011). Haastattelun aikana voidaan aihetta syventää tarkentavien kysymysten avulla, oikaista väärinymmärryksiä sekä joustaa tilanteen ja haastateltavan mukaan. Haastattelun aikana on mahdollista tehdä myös havainnointia haastateltavan nonverbaalisesta viestinnästä (Tuomi ja Sarajärvi 2009).

Tutkimusta tehtäessä on otettava huomioon eettiset tekijät. Nämä asiat on huomioitava jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa sekä varsinkin toteutusvaiheessa. Tutkittaessa ihmisiä eettisiksi periaatteiksi ovat vakiintuneet ihmisten itsemääräämisoikeus, vahingoittumattomuus ja yksityisyyden kunnioittaminen. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja haastateltava voi perua osallistumisensa missä tahansa vaiheessa. Myös tutkijalla on oikeus keskeyttää haastateltavan osallistuminen tarvittaessa, varsinkin jos tutkija arvioi haastateltavalle aiheutuvan kohtuutonta haittaa osallistumisesta. Jokaisella tutkimukseen osallistuvalla on oikeus pysyä nimettömänä eli tutkittava ei tule olla tunnistettavissa. Anonymiteetin varmistamiseksi haastateltavista voidaan käyttää numeroa tai keksittyä nimeä tunnistimena. Tutkittavalla on oikeus olla vastaamatta kysymyksiin, jotka hän haluaa pitää salassa kuten uskonnollinen tai poliittinen vakaumus. Kerätty tieto on aina luottamuksellista ja lupa-asiat tulee olla kunnossa. Haastattelututkimuksen nauhojen litteroinnit eli kirjoitetut tekstit on säilytettävä ja tuhottava asianmukaisesti. Tutkijan tulee olla rehellinen niin itselleen kuin tutkimuksen lukijoille eikä syyllistyä toisen tekstin kopioimiseen eli plagiointiin. Myös tutkimuksen tulokset tulee esittää rehellisesti ja kaunistelematta (Soininen 1995, Kuula 2006). Tässä

tutkimuksessa haastattelut nauhoitettiin ja numeroitiin ilman tunnistetietoja. Kaikesta aineiston käsittelystä vastasi vain tutkija itse. Tulosten esittelyssä käytettävissä sitaateissa ei käytetty numerointia pienen osallistujamäärän vuoksi. Nämä takasivat haastateltavien anonymiteetin.

4.2 Aineiston analyysi

Tässä tutkimuksessa haastattelut etenivät haastattelurunkoa (liite 3) apuna käyttäen. Haastattelut nauhoitettiin ja ne kestivät 35 - 65 minuuttia. Äänitallenteiden yhteispituus oli noin 6½ tuntia. Äänitallennetut haastattelut litteroitiin kirjalliseen muotoon touko – ja kesäkuussa 2017 ja aineistoa kertyi 85 sivua. Litteroitu aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä, joka on perusanalyysimenetelmä laadullisessa tutkimuksessa. Sisällönanalyysillä pyritään kuvaamaan haastattelun sisältöä sanallisesti ja ymmärtämään aihetta. Tämä helpottaa myös selkeiden ja luotettavien johtopäätösten tekemistä. Aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudelleen. Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta asiasta tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset aiheeseen sekä aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin (Tuomi ja Sarajärvi 2009).

Sisällönanalyysiä voidaan käyttää väljänä teoreettisena kehyksenä erilaisiin analyysimenetelmiin liitettynä tai yksittäisenä metodina. Sisällönanalyysityyppenä on kolmenlaisia: aineistolähtöinen ja teorialähtöinen sekä teoriaohjaava sisällönanalyysi. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineisto redusoidaan eli pelkistetään, klusteroidaan eli ryhmitellään ja abstrahoidaan eli erotetaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto. Yleiskäsitteiden avulla muodostetaan kuvaus tutkimuskohteesta ja verrataan teoriaa ja johtopäätöksiä alkuperäiseen aineistoon. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä käsitteistö on valmiina ja teoriapohjaisessa sisällönanalyysissä luokittelu perustuu valmiiseen viitekehykseen, jonka avulla muodostetaan analyysirunko. Luokittelun ja tyypittelyn jälkeen aineisto voidaan kvantifioida eli laskea saman asian esiintyvyys (Tuomi ja Sarajärvi 2009).

Tässä työssä käytettiin teoriapohjaista sisällönanalyysia, jossa lähtökohtana oli aikaisemman tiedon perusteella laadittu teoriapohjainen viitekehys, jonka mukaan määriteltiin tutkimuksen kannalta olennaiset käsitteet. Aineistosta saatua tietoa peilattiin aikaisemman tiedon perusteella rakennettua kehystä vasten. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissa päättelyprosessin muotoa voidaan pitää deduktiivisena, jolloin päättely pohjautuu ajatukseen ”yleisestä yksityiseen” (Tuomi ja Sarajärvi 2009).

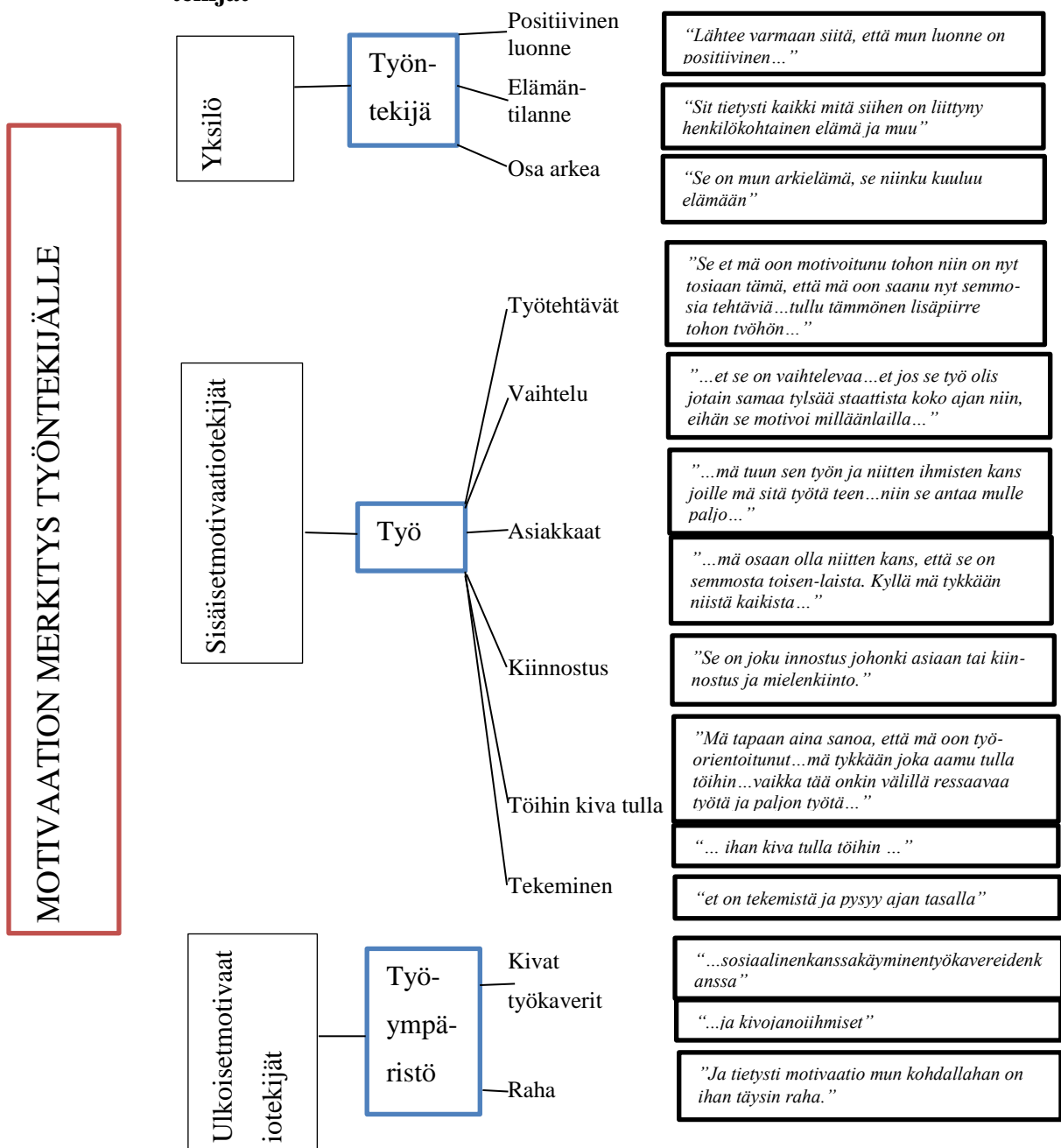
Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi ja luokittelu perustuivat valmiiseen teoreettiseen viitekehykseen eli mukaeltuun Herzbergin kaksifaktoriteoriaan sekä sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Tekstin litteroinnin jälkeen siitä poimittiin teemoittain katkelmia aineistosta. Alkuperäiset ilmaukset pelkistettiin ja ryhmiteltiin viitekehyksen sisällön mukaan. Kuviossa 8 on esimerkki sisällönanalyysin teosta.

Teema

Motivaatio-
tekijät

Luokittelu Pelkistys

Alkuperäinen ilmaus



Kuvio 8. Esimerkki sisällönanalyysin teosta.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Taustatiedot

Tutkimukseen osallistui seitsemän erään suomalaisen kaupungin henkilöstöpalveluissa työskentelevää palkanlaskijaa. Koko osastolla työskenteli noin 30 henkilöä. Osallistujien keski-ikä oli 60,7 vuotta. Työvuosia osallistujilla oli jäljellä keskimäärin kolme vuotta. Kaikki osallistujat olivat naisia.

Palkkaosastolla työskennellään tiimeissä ja ne ovat jaettu alojen tai sopimusten, joiden alaisia palkkoja lasketaan mukaan. Haastateltavat työskentelivät 1-4 hengen huoneissa. Työaika heillä on liukuva, jolloin jokainen työntekijä voi itse päättää työnsä alkamis- ja päättymisajankohdan sovituissa rajoissa. Työn erityispiirteinä esiin nousi aikataulutus, istumatyö, neuvonta ja ohjaus puhelimen ja sähköpostin avulla tai kasvotusten sekä ajattelutyö, jota työn suorittaminen vaatii.

5.2 Ikääntyneen työntekijän kokemus omasta työmotivaatiosta

Suurin osa haastateltavista koki oman työmotivaationsa hyväksi. Työmotivaatioon positiivisesti vaikuttivat se, että töissä käynti koettiin mukavana asiana ja oma työ koettiin mielekkääksi. Myös työvuosien vähyys vaikutti työmotivaatioon sitä parantavana tekijänä. Oman terveydentilan muutokset vaikuttivat hieman laskien työmotivaatiota ja innokkuutta työssä. Terveydentilan lasku vaikutti työmotivaation lisäksi työssä jaksamiseen.

”Kyllä se tällä hetkellä on suht hyvä ja korkee. Et ei mulla oo semmosta motivaation puutetta periaatteessa, että en mä ny muista yhtäkään päivää oikeesti ettei olis ollu kiva tulla töihin. Että sillä lailla mä tykkään tulla töihin ja tehdä tätä työtä mitä mä nyt teen, et mä tykkään olla ihmisten kans tekemis...”

Haastateltavat toivat esille näkemyksiä työmotivaation merkityksestä heille itselleen ja niistä nousi esiin monipuolisia tekijöitä. Tekijät luokiteltiin tutkimuksen viitekehyksen mukaisesti työntekijään itseensä, työhön (sisäiset motivaatiotekijät) tai työympäristöön

(ulkoiset motivaatiotekijät) liittyviksi. Työmotivaatio koettiin henkilökohtaisena ominaisuutena, kuten luontena tai elämäntilanteeseen liittyväksi sekä osaksi omaa arkea. Työssä viihtyminen nousi merkittäväksi asiaksi työmotivaatiossa. Tämä kuvastui siitä, että töihin tulo oli mukavaa ja työtehtäviä oli sopivasti. Työssä viihtymiseen vaikuttivat innostuneisuus ja mielenkiinto työtä kohtaan. Tärkeäksi koettiin myös työasioista ajan tasalla pysyminen. Näiden lisäksi esiin tuli työn sisältö kuten mieluisat työtehtävät ja työn vaihtelevuus sekä työn kohde eli asiakkaat. Työympäristöön liittyvistä asioista mainittiin erityisesti työkavereiden merkitys ja mahdollisuus sosiaaliseen kanssakäymiseen. Motivoivana tekijänä esiin nousi myös työstä saatava palkka.

”... mä tapaan aina sanoa, että mä oon työorientoitunut. Että mä oon aina sanonu, että vaikka saisin lottovoiton, päävoiton, niin mä pysyisin kuitenkin töissä. Että mä tykkään tulla joka aamu töihin ja etten tiedä oonko mä vähä pöllö, mutta kuitenkin niin tykkään vaikka tää onki välillä ressaavaa työtä ja paljon työtä...”

”... et on tekemistä, sosiaalinen kanssakäyminen työkavereiden kans, pysyy niinku ajan tasalla asioista.. ehkä se on, ehkä se on se.”

Haastateltavat toivat esille työhön liittyviä työmotivaatiota lisääviä tekijöitä. Työmotivaatiota lisääviä tekijöitä olivat työtehtävien vaihtelevaisuus ja työpäivien erilaisuus sekä mahdollisuus työhön liittyvien asioiden ratkaisemiseen, tutkimiseen ja selvittämiseen. Työssä onnistumisen kokeminen ja oman osaamisen tunnistaminen sekä uuden oppiminen olivat myös työmotivaatiota lisääviä tekijöitä. Lisäksi omassa työssä nähtiin motivoivana työn itsenäisyys sekä neuvojen jakaminen ja vaihtelu työyhteisössä työntekijöiden kesken ja työyhteisön ulkopuolella.

”...työssä onnistuminen. Sehän on, et ku mä niinku koen, et mä osaan tän homman ja sit mä opin uuttakin vielä jopa ja sitte semmonen et saa arvostusta muualtakin päin. Se sehän on semmosta mikä taas auttaa.”

Työmotivaatiota lisäävinä tekijöinä vastauksissa nousi arvojen ja asenteiden osalta työstä pitäminen, työn arvostus ja oma asema työyhteisössä. Lisäävinä tekijöinä mainittiin myös esimiestaholta saatava arvostus ja kunnioitus sekä mielenkiinto työntekijöiden työtä ja työtehtäviä kohtaan. Lisäksi vastauksista nousi esiin ihmissuhteet eli suhteet

työkavereihin ja asiakkaisiin sekä sosiaalinen kanssakäyminen työyhteisössä. Ilmapiiriin liittyviä asioita nousi esiin työmotivaatiota lisäävänä tekijänä työyhteisöön kuuluminen.

Työstä saatava palkka oli vastaajien mielestä työmotivaatiota lisäävä tekijä, vaikka sen suuruus ei heidän mielestä vastannut työn vaativuutta. Johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna työmotivaatiota lisäävinä tekijöinä nähtiin se, että lähiesimiehellä on riittävästi aikaa paneutua työntekijöiden ja työyhteisön asioihin. Työmotivaatiota lisäävänä tekijänä mainittiin palautteen saaminen lähiesimieheltä. Muutokset ja uudistukset koettiin hyvänä asiana silloin, kun ne tuovat mielekkyyttä ja jotain uutta omaan työhön.

Haastateltavat toivat esille myös työhön liittyviä työmotivaatiota heikentäviä tekijöitä. Heikentäviä tekijöitä työssä olivat työn kokeminen rutiininomaiseksi ja yksitoikkoiseksi. Työmotivaatiota heikentävänä koettiin myös työtehtävien puute tai omien työtehtävien siirrot muille työntekijöille.

”Et jos on sellanen tilanne, harvoinhan sitä nyt onkaan, mut et mitähän mä nyt tekisin ja jos se työn puute tavallaan jos on vähän tehtäviä töitä ... niin se on kaikista tylsintä.”

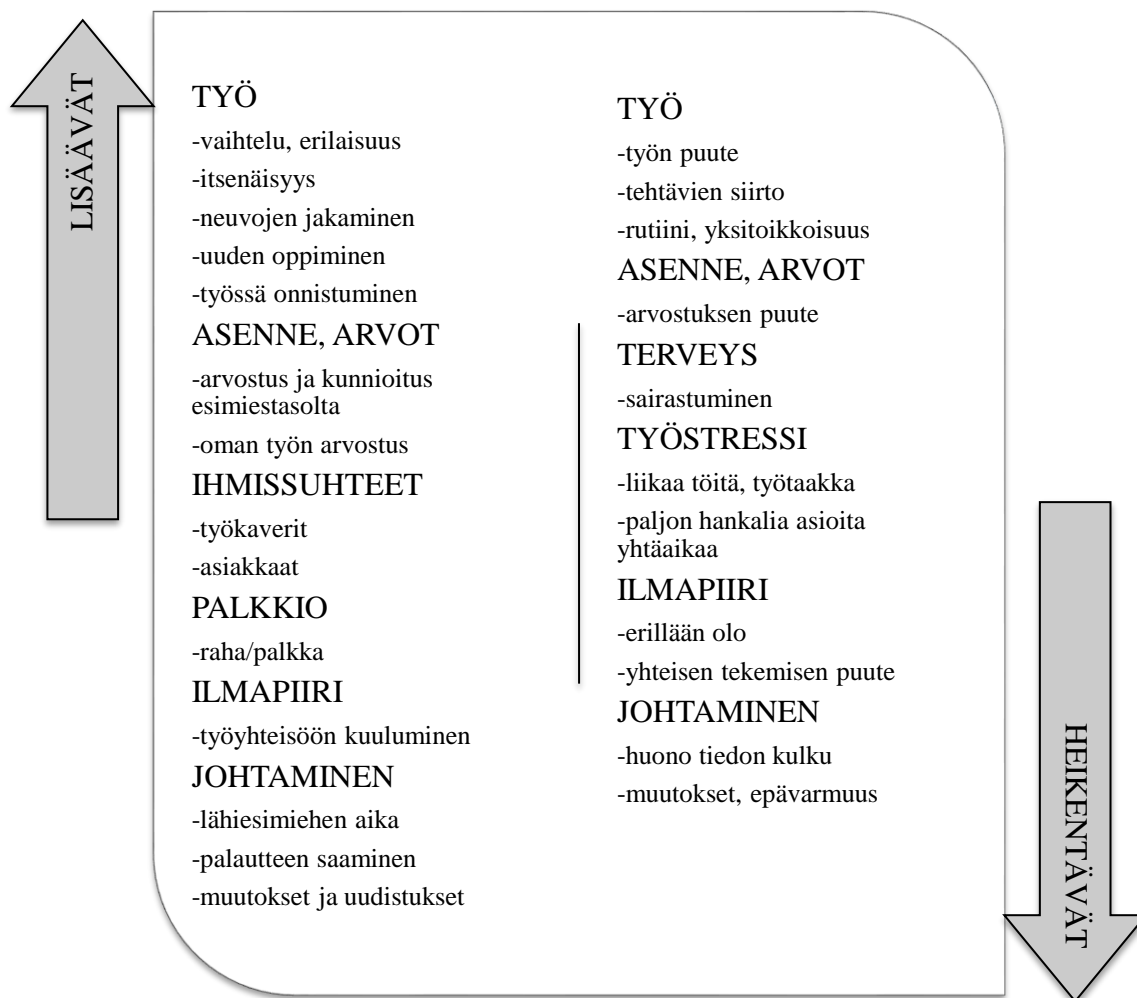
Arvostuksen puute esimiestaholta tuotiin esille työmotivaatiota heikentävänä tekijänä. Työmotivaatiota heikentävänä tekijänä koettiin oman terveyden ja työkyvyn heikentyminen sairastumisen yhteydessä. Lisäksi mainittiin työstressi, joka ilmenee, kun on paljon hankalia työasioita hoidettavana yhtä aikaa sekä liikaa työtehtäviä.

”...no tietenki jos terveys pettää. Sehän on A ja O.”

”...no jos on niinku paljo jotain hankalia asioita yhtä aikaa tai jotenki, että tulee niinku ressaavaks se ehkä voi vähän... Vaikka ei, täähän nyt on aina ollu tällästä, tämä työ, että on niinku kaiken maailman, pitää pätkäällä jotaki ongelmia, jotta ei tää oo vaan jotta tekee. Niinku että, tää palkanlaskenta on sinänsä aika monimutkasta hommaa...”

Työmotivaatiota heikentävinä tekijöinä työilmapiiriasioissa ovat työyhteisön erillään olo ja yhteisen tekemisen puute. Muutokset nähtiin työmotivaatiota heikentävinä tekijöinä ja erityisesti niiden tuoma epävarmuus tulevasta sekä huono tiedonkulku niistä nousivat esille.

”... heikentää sitä työmotivaatiota ku liikaa muutoksia, se ei oo tällä hetkellä enää hyvä, ainakaan mä koe. En mä tykkää siitä et kokoajan muuttuu ja kokoajan pitää niinku, et olis hetki, niinku toivoo et hetki menis edes samalla sapluunalla. Et liian suuret muutokset on kyllä ei motivoivia asioita mulle ainaki, et kyllä muutosta voi olla muttei liikaa.”



Kuvio 9. Vastaajien motivaatiota lisäävät ja heikentävät tekijät.

5.3 Työmotivaation muuttuminen työuran varrella

Puolet vastaajista koki, että työmotivaatio ei ollut työuran varrella suuresti muuttunut vaan työ ja motivaatio työhön olivat pysyneet aikalailla samanlaisena ja tasaisena. Työmotivaation muuttumiseen työuran varrella liittyi vastaajien mukaan työ- tai yksityiselämän muutoksista. Erilaisten muutosten vaikutukset saattoivat olla joko

työmotivaatiota lisääviä tai heikentäviä. Halu muutokseen työelämässä tuli esiin pohdintana mahdollisesta alan vaihdosta ja uuden ammatin opiskelusta. Muutokset työorganisaatiossa aiheuttivat työmotivaation vaihtelua esimerkiksi turhautumista.

”On tietysti joo ja jos on oikeen vaikeeta ollu niinku siellä yksityispuolella niin kyllähän se vaikutta työhönki. Että joskus niinku aatellu et tätäkö tää nyt oli ja onko tää totta ja näinkö se menee.”

”Siinä tietysti tuli sellanen turhautuminen ja sellasta, mutta että ei ny sinänsä se itse työ.”

Työelämässä uuden oppiminen nähtiin työmotivaatioon vaikuttaneena tekijänä. Se toteutui työpaikkakoulutuksen ja itsensä kehittämisen avulla tai uuden työpaikan ja erilaisen työn kautta.

”...sitte taas tavallaan tuli aivan erilaiseen työhön ja erilaiseen työyhteisöön ...josta mulla ei ollu mitään kokemusta niin se innosti taas aivan uutta oppimahan...”

Eläkeiän lähestyminen ei haastateltavien mukaan vaikuttanut suuresti työmotivaatioon. Puolet vastaajista kokivat, ettei eläkeiän lähestymisellä ollut vaikutusta ollenkaan tai ei osanneet sanoa sen vaikutuksista työmotivaatioon. Terveenä ja kunnossa pysyminen olivat tärkeitä asioita työmotivaatiolle eläkeiän lähestyessä. Organisaation tulevat muutokset ja niiden vaikutuksista tietämättömyys laskivat työmotivaatiota. Halukkuus eläkeiän jälkeiseen työskentelyyn vaikuttivat myös tulevat muutokset, terveys ja sen säilyminen, oma asema ja työtehtävät sekä rahallisen eläkkeen suuruus. Osalla vastaajista oli selkeä suunnitelma työssä jatkamisesta ja toiset arvioivat tilanteen sitten, kun se on ajankohtaista.

”...mä oon ajatellu näin, että sen teen minkä teen ja sit se loppuu siihen. Et sitte ku mä päätän sen lopettaa että mihin asti sitä sitten ny jaksanki jatkaa tai riittää sitä puhtia.”

”..kyllä moon kerran kaks katonu että sitä eläkelaskuria, että tulee jokunen satanen, nii kyllä seki vaikuttaa, ettei sitä ny voi kieltää että...sitte kivempi kun on pikkusen parempi se eläke...”

”..ku mä oon ajatellu et mä oon yli sen mun oman eläkeiän... ihan kokopäivästä jos vaan terveys pysyy ja joo, mutta tällä hetkellä mä ajattelen sen niin, joo.”

Elämäntilanteen koettiin joko vaikuttaneen työmotivaatioon sen muutosten yhteydessä tai ei vaikuttaneen ollenkaan. Elämäntilanteen vaikutus työmotivaatioon on tullut esiin elämän vaikeuksissa, jolloin työ on pitänyt pinnalla ja auttanut jaksamaan. Vapaa-aika auttaa jaksamaan työssä ja siitä saa vastapainoa työlle. Vapaa-ajalla voi keskittyä itseensä, ystäviin, perheeseen ja harrastuksiinsa kuten liikuntaan ja lukemiseen.

5.4 Työn ja sen sisällön vaikutus työmotivaatioon

Sisäisen motivaation lähteitä tarkasteltiin haastattelussa hakemalla tekijöitä, jotka itse työssä motivoivat ikääntyneitä työntekijöitä. Teemoina olivat työ ja sen sisältö, saavutukset ja palaute, vastuu sekä kehitysmahdollisuudet. Työstä ja sen sisällöstä nousivat vahvimpana työn itsenäisyys ja omiin aikatauluihin vaikuttamismahdollisuus. Lisäksi esiin nousi vaihtelu ja haasteet positiivisessa mielessä.

”... se työn itsenäisyys siinä on ainaki yx juttu kans ja vaihtelevaisuus ja ne asiakkaat ja sitte se et olis vähä, vähä haastettaki että tosiaan ei pelkkää rutiinia niin kyllä ne niinku motivoi.

”Niin uusi ei ahdistaa vaan päinvastoin on kivaa ja sitteku oppii sen jonkun uuden ohjelman niin se on vaan kivaa ja sitten työ on vaan vaihtelevampaa mitä enemmän on erilaista, joo.”

Motivoivana tekijänä työssä olivat myös asiakkaat ja heidän opastus ja neuvonta. Lisäksi esiin nousi työssä onnistuminen eli tekee työt oikein ja töitä on tarpeeksi sekä uuden oppiminen. Työntekijöiden työhön ja sen sisältöön liittyy läheisesti tietotekniikka. Työn tekemistä helpottavat koneet ja laitteet, ohjelmistot ja toimintojen sähköistäminen.

”Mun mielestä se on helpottunu näitten koneitten ja näitten ohjelmien kautta. Että enemmän, no edelleen tulee paperia ja edelleen tehdään jotain käsin, mut periaatteeshan kaikki jotka lähtee, ne on niinku koneitten kautta palkkaliuskat sun muut, niin mehän ihan koneitten kautta tehty ne kaikki niin se on kyllä helpottunu”

Osa vastaajista toi esiin omia saavutuksia. Työntekijän henkilökohtainen osaaminen oli huomioitu työyhteisössä ja se oli tuonut mukanaan uusia tehtäviä ja uuden oppimista.

Asiakkailta saatu palaute ja kiitokset nousivat esiin ja ne koettiin positiivisena asiana. Palautteen ja kiitosten saaminen asiakkailta tosin koettiin vähentyneen viime vuosina. Asiakkailta tulevan negatiivisen palautteen vastaanottaminen koettiin nykyisin helpompana oman työkokemuksen lisääntymisen vuoksi.

”Joo tulee sitä negatiivistäkin mut se kuuluu tohon asiaan, koska se on hirveen herkkä asia toi ja henkilökohtainen asia toi palkka... sitä voi tulla sitä palautetta kyllä mut et se, sitä osaa ottaa toiselta lailla vastaan nytte ku tait on tehny niin kauan, et mä tiedän jo mistä syystä, miksi näinkin voi käydä ja sit ku mä tiedän se et miten mä sen korjaan, saan sen asiakkaan tyytyväiseksi jopa siinä vaik se on ensimä melkein tullu luurista”

Positiivisen palautteen saaminen koettiin motivoivana asiana. Palautetta koettiin saatavan joskus kiitoksen muodossa lähiesimieheltä ja vastaajat toivoivat enemmän palautetta myös ylemmältä esimiestaholta. Henkilökohtaisten kehityskeskusteluiden aktiivisempaa käyttöä toivottiin tiimeittäin käytävien kehityskeskustelujen tilalle. Vastaajien mielestä tämä mahdollistaisi henkilökohtaisen palautteen saamista lähiesimieheltä.

Vastuu koettiin motivoivana ja työntekijän oma työpanos siihen, että työasiat toteutuvat oikein ja ajallaan. Vastuu nähtiin myös omista tekemisistä vastaamisena ja ammattitaitona, että tietää mitä tekee.

”joo, kyllä se varmaan vaikuttaa... varsinkin aina ku se ajo on lähteny ja kaikki on menny oikeen ja niin oon tyytyväinen siihen mitä on, et on kaikki menny niinku pitää, joo”

Kehittymismahdollisuudet jakoivat vastaajien mielipiteitä. Niiden olemassaolosta oltiin tietoisia, mutta kaikkia ne eivät enää motivoineet. Vastaajat, joita kehittymismahdollisuudet motivoivat nostivat esiin koulutuksiin pääsemisen. Koulutusten kautta oppii aina jotain uutta ja voi kehittää itseään ja työtään sekä se tuo varmuutta työn tekemiseen. Kaikkia eivät koulutukset motivoineet. Oman ammattitaidon ajan tasalla pitäminen ja se, että voi olla vaikuttamassa, nähtiin motivoivana. Vastauksista nousi esiin myös työyhteisön yhteinen keskustelu ja asioiden läpikäynti kollegoiden kanssa tärkeänä asiana.

”...et kun kehittää sillä lailla ja saa sitä omaa ammattitaitoa ja siihen sitä lisää varmuutta, totta kai se tuo motivaatiota ja varmuutta sitte ku sä saat tietoa sitte lisää, totta kai tieto lisää joskus tuskaaki (naurahdus)”

”Mutta yhtä suuria asioita on mun mielestä se et sä niinku keskustelet kollegoiden kanssa, siitä et mitä tää tarkoittaa. Et kyllä sekin on niinku iso asia sitte kuitenkin se että kaikki niinku mielletään se asia, mitä se tarkoitti.”

5.5 Työn ulkopuolisten tekijöiden vaikutus työmotivaatioon

Työkyvyn fyysisistä tekijöistä esiin nousivat sairastuminen tai pelko sairastumisesta, jonka pelättiin tuovan haasteita jaksamiselle. Nämä koettiin työmotivaatiota heikentävänä tekijänä. Psykkiset tekijät nähtiin suurimmalta osin työmotivaatiota lisäävinä tekijöinä. Näitä olivat työn organisointikyky, henkinen kehitys, kokemuksen tuoma oppi ja työn tuntuminen helpommalta sekä koetun stressin vähentyminen. Vastauksista nousi esiin heikentävänä tekijänä uusien asioiden opetteluun hidastuminen ja sen aiheuttama stressi. Tähän liittyen nousi esiin ajattelun hidastuminen ja muistamisen heikkeneminen. Yleisesti hyvän työkyvyn vaikutus nähtiin positiivisena ja jaksamista lisäävänä. Vaikka työkyky vaihtelisi päivittäin, löytyi siihen vaikutuskeinoja kuten työaikajärjestelyt ja työmatkaliikunta.

”... aamuin illoin kävelen... kyl mä niinku tavallaan mun mielestä oon fyysisesti aika hyvässä kunnossa ja kyllähän se tulee se henkinenki puoli siinä ku tuola kävelee niin tavallaan ja vaikka mä oisin jostaki syystä pahalla tuulella, ku mä lähen täältä, en mä enää kotona muista et mä oon ollu jostaki syystä pahalla tuulella... sehän tietysti sehän, kipuhan rajoittas mutta kun mä oon saanu olla kuitenkin aika terve.”

Ikääntymisen vaikutuksia työmotivaatioon ei vastauksista noussut juurikaan esiin. Terveys mainittiin sekä ikääntymisen tuomat pienet huolet siinä kuten kehon kangistuminen ja aikaisempaa herkemmin koettu väsymys. Ikääntyminen nähtiin positiivisena vaikutuksena ja se tulee esiin varmuutena siitä mitä tekee. Negatiivisena asiana esiin nousivat sukupolvierot nuorempien työntekijöiden kanssa sekä sen mukana tuoma molemmien puolisen osaamisen arvostamisen heikkous.

”Ne on niin itsevarmoja ja et me osataan kaikki, no nehän osaakin en mä sitä, mutta ku meki osataan. ... mut mun mielestä työpaikalla olis pitäny olla enemmän niinku eri-ikäsiä koko ajan, et se oli, on ollu niinku vähä huono et me ollaan ollu niin saman ikäisiä.”

Työn ulkopuolelta tulevien eli ulkoisten tekijöiden vaikutusta työmotivaatioon tarkasteltiin työympäristön, työpaikan ihmissuhteiden, työorganisaation ja johtamisen sekä palkan ja aseman kautta. Suurin vaikutus työmotivaatioon löytyi työpaikan ihmissuhteiden sekä työorganisaation ja johtamisen tekijöistä.

Työpaikan ihmissuhteita tarkasteltiin työkavereiden ja ilmapiirin kautta. Työkaverit nähtiin suurelta osin motivoivina ja heiltä saatu tuki ja ymmärrys sekä luotettavuus olivat tärkeitä ominaisuuksia. Työyhteisöön mahtui erilaisia persoonia, mutta kaikkien kanssa pyrittiin tulemaan toimeen. Työyhteisöön toivottiin myös eri-ikäisiä työkavereita, jotka toisivat vaihtelua ja uusia näkökulmia asioihin, vaikuttaen myönteisesti myös motivaatioon.

”Positiivisella tavalla kyllä joo.. ku me tehdään saman tyyppistä työtä, ymmärrämme toisiamme. Jos on jotaki niin voidaan puhua, ymmärrämme mistä puhutaan ja ollaan kavereita keskenään. Se on hyvä asia.”

Ilmapiirin ei koettu vaikuttavan suoraan omaan työmotivaatioon, mutta ilmapiiriongelmat kuitenkin todettiin työmotivaatioita heikentäväksi asioiksi. Ilmapiiriltä toivottiin positiivisuutta, innostuneisuutta, ideointia ja toimintaa sen parantamiseksi niin työpaikalla kuin työajan ulkopuolella. Uusien työntekijöiden tulo vaikutti ilmapiiriin, mutta heidän vaikutus nähtiin myös hyvänä vaihteluna, uusina näkökantoina ja keskustelunaiheina.

”Kyllähän sekin vaikuttaa, mutta ihan positiivisesti, että eihän kaikkien kans tarvi olla ihan niinku kaikkia asioita, et tääl on ihan hyvä minusta ilmapiiri sillälaila, joo.”

“Mä tykkäisin keskustella kaikesta fiksummista asioista porukalla ja yrittää aina puheenaiheita johdattaa johonki, jos on jotain negatiivisuutta, ei mitään negatiivisuutta eikä mitään mollaamisia tai tollasia. Et jokainen meistä on vastuussa siitä hyvästä työilmapiiristä eikä aina vaan syytetä jotaki tai mollata jotaki...mutta ei kaikki huuomaa sitä, että me kaikki ollaan vastuussa siitä, että me jaketaan täällä olla.”

“et on niinku kiva työajan jälkeenki joskus...nekiin on harventunu...tai työajan jälkeenki joskus oltais yhdessä. Ja ollaan me nyt suunniteltuki, joskus ollaan tehtyki sitä, niin kyllä se aina lähentää sitte. Kun ollaan vähä vapaamminki ettei mitään työasioita.”

Työorganisaatiota ja johtamista tarkasteltaessa nousi esiin työmotivaatioon vaikuttavia asioita niin heikentäviä kuin toivottavia asioita. Kaupunki työnantajana ja työllistäjänä koettiin hyvänä asiana. Toivottavia eli työmotivaatioon parantavasti vaikuttaviksi asioiksi mainittiin työntekijöiden hyvinvoinnista välittäminen ja huomioonottaminen, tasapuolisuus sekä organisaation johdon lähempänä olo, yhteistyö ja arvostus. Työmotivaatioon heikentävästi vaikuttaviksi tekijöiksi mainittiin tiedonkulun heikkous varsinkin muutostilanteessa, päätöksenteon hitaus ja säästöt.

“...päätökset vois tulla vähä tai päätöksiä tehtäis vähä nopeemmin ja jos saatasi enemmän aikaseks ja tällast että mut et meil on aina niin rahasta kiinni kaikki.”

“No se on vähä ollu heikentävä nykyään, että enemmänki voitais välittää meidän hyvinvoinnista ja ... työstä yleensäkin... että lisää ollaan kyllä työtä vaan heittämässä, mutta muusta ei puhuta ollenkaan eli meillon nää kehityskeskustelutki jääny monta vuotta pitämättä että ollaan sitte tiimi, eihän se oo kehityskeskustelu jos pidetään tiimin yhteinen...”

Esimies koettiin liian kiireisenä ja työllistettynä, että hänellä olisi aikaa paneutua syvemmin henkilöstön asioihin. Tämä koettiin harmillisena asiana, mutta toisaalta ymmärrettävänä, sillä omaan työmotivaatioon suoraan vaikuttavana asiana sitä ei nähty. Johtamisen kannalta työmotivaatioon vaikuttavina asioina nähtiin se, että kaikista, myös ikävistä asioista uskallettaisiin puhua ja ne hoidettaisiin. Päätöksenteon hitaus ja päättämättömyys eli asioiden lykkääminen nähtiin myllerrystä ja asioiden kasautumista aiheuttavina tekijöinä.

“.. sieltä saa aina apua ja niinku sillä tavalla ku mutta se kynnyks mennä pyytämään on aika iso koska mä tiedän että sillä on paljo tärkeempiä...”

“No se ei oikeestansa, tosin meil on kaikkiki teemmä niin tosi itsenäisesti, minäki niin itsenäisesti sitä työtä, et ei se ny välttämättä suoraan mun motivaatioon, mutta niinku mä sanoin, mä toivonsi et meil olis enemmän, hänellä olis enemmän aikaa...”

Työympäristöllä ei koettu olevan kovin suurta vaikutusta työmotivaatioon. Sen koettiin olevan kohtalaisen kunnossa, laitteet olivat kelvolliset eikä turvattomuutta tunnettu. Työyksikön sijaintiin oltiin tyytyväisiä ja muutenkin olosuhteet koettiin hyvänä etenkin jos oli oma työhuone ja työrauha. Työympäristöllä uskottiin olevan kuitenkin vaikutusta

työmotivaatioon, jos asiat olisivat huonosti. Työympäristön huono ilmanlaatu nousi esiin sekä työturvallisuus puutteet, että ahtaus useamman hengen työhuoneissa.

”no täällä on siis todella hyvä tai kiva työympäristö, kun kaikilla on hyvin tilaa ja valosa ja keskeisellä paikalla, todella hyvällä paikalla.”

“...et jos joudutaan ihan semmoseen johonki saliin ja semmonen huono, jos on vielä huonompi ilma tai yleensä melu ja tämmönen, niin kyllä se varmasti vaikuttaa jaksamiseen sitte, joo...”

“No jos mulle tulis ilkee asiakas niin en mä sit pääsis mihkään pakoon, mulla on ikkuna seuraava ja siitä sitte pudotusta kolme kerrosta niin ehkä mä en pystyis kyllä sieltäkään tulemaan. Kyl mä sit jäisin siihen jumiin. Jos mulle tulis semmonen asiakas siihen tai tulis tulipalo niin voi olla ettei oo niin hirveesti pelastumismahdollisuutta.”

Palkkaa ja etuja tarkasteltaessa liukuva työaika nousi motivoivaksi eduksi, varsinkin tässä kohdassa työuraa. Itse palkka ei motivoinut suurinta osaa haastateltavista. Palkan toivottiin olevan suurempi ja nykyisen palkan olevan alimitoitettua vastuuseen nähden sekä epäreilu. Palkka nähtiin kuitenkin tärkeänä asiana, sillä se vaikutti elämiseen, asumiseen, vapaa-aikaan ja eläkkeeseen. Oman aseman ei juurikaan koettu vaikuttavan työmotivaatioon.

“No palkkahan nyt on sellanen naisten palkka että eihä se oo... parempikin sais olla mutta miten se sitte, mä oon miettiny monta kertaa et, miten se sitte oikeen, miten se hinnotellaan mikkä on ne, mutta ihan siis saa olla tyytyväinen että on saanu palkkaa ja oon saanu olla...”

5.6 Työmotivaation tukeminen ja edistäminen

Haastateltavat toivat esille tekijöitä, joilla työmotivaatiota voitiin tukea ja edistää. Näistä tekijöistä nousi esiin työn ja työntekijän ominaisuuksia. Työn ominaisuuksia olivat työympäristö, jolta toivottiin terveellisyyttä ja omaa rauhallista työskentelytilaa eli omaa työhuonetta. Toimivat työvälineet kuten laitteet ja ohjelmistot koettiin työmotivaatiota edistävänä. Työmäärän toivottiin olevan sellainen, että olisi aikaa tehdä oma työ kunnolla. Näiden lisäksi työmotivaation tukemiseen ja edistämiseen tarvittiin hyvä

työyhteisö ja yhteishenki. Hyvässä työyhteisössä toiset otettiin huomioon ja hyväksyttiin omana itsenään. Yhteishengen ylläpitämiseen tarvittaisiin yhteistä tekemistä ja yhteenkuuluvuuden lisäämistä. Tähän tarvittaisiin jokaisen työntekijän panosta.

Työmotivaatioon vaikuttavana asiana työntekijän kannalta tuli esiin myös työntekijän oma asenne, joka positiivisena vaikuttaisi muutoksiin suhtautumiseen. Työntekijän kokonaisvaltainen hyvinvointi koettiin vaikuttavan yksilön työmotivaatioon. Kokonaisvaltaista hyvinvointia tarkasteltiin fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin kautta. Fyysiseen hyvinvointiin koettiin vaikuttavan toiveen terveenä pysymisestä ja omasta kunnosta huolehtimisen. Psyykkiseen hyvinvointiin vaikuttavana tekijänä olivat oma tasapainoinen olo itsensä ja ympäristön kanssa sekä toive onnellisuudesta. Sosiaaliseen hyvinvointiin vaikuttavana tekijänä koettiin ihmissuhteet ja niiden kunnossa olo.

”Ihan positiivisella kyllä asenteella, ei niinku aina et mix, siis se valitus ja mix näin ja noin. Et lähtis siitä, että vaikka muutoksia kokoajan työelämässä tulee, huolimatta siitä onko ne suuria vai pieniä, niitä tulee. Niin ottaa asennetta; no katotaan, ja mitä tää mulle vois merkitä, jos tää olis mulle vaikka helpotusta.”

”Niin se on just se, et yrittää pitää ittensä kunnos. Et kyllä se liikkuminen ja tietenki se sekä fyysinen että psyykkinen hyvinvointi. Kai se et ihmissuhteekin on kunnos, kylhän se vaikuttaa mielehenki sitte jos jotaki on. Jos itte pystyy vaikuttamahan asioihin niin, että olis sellanen tasapainoonen olo ja elo ympäristön kans ja läheesten kans, et se on kyllä se asia mikä sieltä mun mielestä on, et jaksaa siinä työski paremmin.”

TYÖ

- Terveellinen ja rauhallinen työympäristö
- Toimivat työvälineet
- Sopiva työmäärä
- Hyvä työyhteisö ja yhteishenki

TYÖNTEKIJÄ

- Oma asenne
- Fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointi

Kuvio 10. Motivaatiota tukevat ja edistävät tekijät

5.7 Tulosten yhteenveto

Yhteenvetona tuloksista sijoitettuna viitekehukseen, voidaan tarkastella niiden vaikutuksia työtyytymättömyyteen ja työtyytyväisyyteen. Työympäristöön liittyvät hygieniaitekijät heikentävät työmotivaatiota eli aiheuttavat työtyytymättömyyttä. Näiden parantamiseen tarvitaan motivaatiotekijöitä, jotka lisäävät työtyytyväisyyttä.



Kuvio 11. Työtyytyväisyyttä heikentävät ja vahvistavat tekijät

6 POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, minkälaiset tekijät motivoivat ikääntyneitä toimistotyöntekijöitä työelämässä eläkeiän lähestyessä. Tavoitteena oli tuottaa tietoa ikääntyneiden toimistotyöntekijöiden työmotivaatiosta ja siitä, miten sitä voitaisiin edistää. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena teemahaastattelun avulla, jotta saataisiin esiin vastaajien omia ajatuksia motivaatiotekijöistä. Tutkimuskysymyksillä haettiin vastauksia ikääntyneen toimistotyöntekijän kokemukseen omasta työmotivaatiosta ja miten se oli muuttunut työuran varrella sekä millaiset tekijät työssä tai työn ulkopuolelta motivoivat. Lisäksi haluttiin vastaajien käsityksiä siitä, miten työhön liittyvää motivaatioita voitaisiin tukea ja edistää. Motivaatiotekijät nousivat itse työstä tai työympäristöstä, jolloin työorganisaatio voi käyttää tietoa kehittääkseen tukimuotoja ja – mahdollisuuksia. Motivaatiotekijät voivat olla myös henkilökohtaisia, sisäisiä tekijöitä. Organisaatio tai työyhteisö voivat tukea ikääntynyttä työntekijää myös näissä tavoitteissa.

Tulosten perusteella työmotivaatio koettiin hyväksi työuran lopussa. Työmotivaatioon vaikuttavina tekijöinä esiin nousivat omasta työstä pitäminen, sen mielenkiintoisuus ja vaihtelevuus. Motivoivan työn työmäärä koettiin sopivana ja oma työ hyvin hallittuna. Työmotivaatioon vaikuttivat myös työntekijän kokema arvostus sekä työyhteisön hyvät ja toimivat ihmissuhteet sekä ilmapiiri. Työmotivaation muuttuminen työuran varrella koettiin työ- tai yksityiselämän muutosten kautta. Muutosten vaikutukset saattoivat olla niin työmotivaatiota lisääviä kuin heikentäviä. Työmotivaatiota lisääviä tekijöitä olivat työn sisältö, arvostus, hyvät ihmissuhteet, palkka, työilmapiiri sekä hyvä johtaminen. Työmotivaatiota heikentävinä tekijöinä esiin nousivat työn huono organisointi, arvostuksen puute, oman terveyden heikkeneminen, työstressi, työyhteisön yhteishengen puute sekä huono muutosjohtaminen. Ikääntyneiden työntekijöiden työmotivaation tukeminen ja edistäminen vaativat tulosten perusteella panostusta niin työntekijältä itseltä kuin työorganisaatiolta.

6.1 Tulosten pohdintaa

Motivaation yksiselitteinen määrittelyminen on haastavaa. Motivaatio on dynaaminen tila, johon vaikuttavat monet asiat kuten yksilön persoona, elämäntilanne, voimavarat sekä työhön liittyvät asiat puhuttaessa työmotivaatiosta. Motivaatio kannustaa ja ohjaa kohti tavoitteita, mutta se saattaa myös kadota tai vaihdella. Motivaatio kuten työmotivaatio on yksilön henkilökohtainen kokemus ja yksilöllä siihen vaikuttavat eri asiat vaihtelevilla voimakkuuksilla. Silloin eri työntekijöille motivoiva ja antoisa työ voi pitää sisällään eri asioita (Viitala 2013). Tämän tutkimuksen osallistujat kokivat olevansa motivoituneita työssään. Tämä voi olla myös syy miksi juuri he valikoituivat tutkimukseen vastaajiksi. Erilainen tilanne työyhteisössä tai työntekijällä esimerkiksi käynnissä oleva muutostilanne haastattelujen aikana, olisi saattanut vaikuttaa tuloksiin sekä haastateltavien saatavuuteen. Motivoitunut työntekijä on innostunut ja aktiivinen sekä kiinnostunut työyhteisön asioista. Vastauksista nousi esiin se, että töihin lähtö aamuisin koettiin mielekkäänä ja työ koettiin antoisana sekä sopivasti haastavana. Työ koettiin positiivisena ja palkitsevana asiana. Sinokin (2016) mukaan motivaatio syntyy onnistumisen tunteen kokemuksista, hyvinvoinnista sekä omasta kiinnostuksesta työtä kohtaan. Itseäni yllätti työmotivaatio-käsitteen hallitseminen. Motivaatiolla oli monenlaisia merkityksiä yksilöille ja sen vaihtelut muistuttivat tunteiden ja tuntemusten vaihtelua. Motivaation tutkimisessa haastavaa oli sen erottaminen muista läheisistä käsitteistä kuten työn imu, työtyytyväisyys ja työhyvinvointi. Kaikissa näissä käsiteltiin samoja asioita eri nimikkeiden alla. Onko motivaation erottaminen muista käsitteistä välttämätöntä? Pidän työnilo käsitteestä. Siinä kuvastuu työn tuottama ilo sekä iloisuus ja innostuneisuus, jotka jokainen voi tuoda omaan työhönsä. Työnilo kuvastaa lisäksi intoa, jonka työn tekemisen mahdollisuus antaa. Ilo syntyy onnistumisista, omasta hyvinvoinnista ja työyhteisön hyvästä ilmapiiristä.

Työmotivaation muuttumista työuran aikana tarkasteltaessa ei esiin noussut suuria vaihteluja työmotivaatiossa. Haastateltavilla oli pitkä työura jo takanaan ja sen arvioiminen saattoi olla vaikeaa lyhyessä ajassa. Työmotivaation arviointia koko työuran ajalta saattoi vaikeuttaa motivaationvaihtelut. Mikäli haastattelun teemana olisivat olleet muutokset työuran aikana, vastaukset olisivat voineet antaa enemmän tietoa myös motivaation muutoksista. Vastauksista nousi esiin erilaisia työ- ja yksityiselämän muutoksia, jotka ovat olleet vaikutuksiltaan suuria. Työuraan mahtuu monenlaisia

taitekohtia kuten uusi työpaikka, pitkä sairausloma sekä organisaatiomuutokset. Motivaatio ja tavoitteet ohjaavat työntekijän päätöksiä, mutta ne myös muuttuvat työuran varrella (Nurmi ja Salmela-Aro 2005). Osa haastateltavista koki työuransa tasaisena, mutta esiin tuli muutoksenhalu kuten alan vaihto, liittyen elämänkriiseihin. Työ koettiin myös turvallisena ja omaa jaksamista tukevana erilaisissa elämänkriiseissä. Töissä saattoi unohtaa omat murheet ja keskittyä vain työn tekemiseen. Työ koettiin tärkeänä sekä omaa elämönhallintaa helpottavana asiana. Työn kokeminen omaa jaksamista tukevana oli tärkeä huomio. Kriisitilanteissa haetaan pysyvyyttä ja asioiden hallittavuutta. Työ nousee silloin tärkeäksi, sillä siinä voi tuntea juuri näitä hallinnan ja osaamisen tunteita. Nämä tunteet eivät ole nykyisessä työelämässä itsestään selvä asia. Työn jatkuva muuttuminen, pätkätyöt ja uuden opettelu voivat romuttaa turvallisuuden ja hallinnan tunnetta.

Työelämässä on tällä hetkellä useampi sukupolvi, ikääntyvät työntekijät, X - ja Y-sukupolvi. Heidän suhtautuminen työhön ja sen tekemiseen saattavat poiketa toisistaan ja heidän tavoitteensa työelämässä voivat olla erilaisia (Allonen 2016). Kuten haastatteluissa tuli esiin, nuoret koettiin hyvinä tietotekniikan osaajina ja uusia ajatuksia tuovina positiivisena asiana. Eri-ikäiset työntekijät tuovat työyhteisöön elämänkaaren erilaisia tapahtumia ja laajentavat näin näkökulmia ja kahvipöytäkeskusteluja. Ikääntyvillä työntekijöillä heräsi ajatuksia siitä, arvostivatko nuoret työntekijät heidän osaamistaan ja tietotaitoaan. Hyvässä työyhteisössä osataan arvostaa sen jokaista jäsentä ja heidän taitojaan iästä riippumatta (Sinokki 2016). Eri-ikäisistä koostuva työyhteisö vähentäisi sukupolvien välistä erilaisuutta ja avartaisi työntekijöiden ja esimiesten ajatusmaailmaa. Toimiva työyhteisö kaipaa kaikenikäisiä työntekijöitä ja lisää työkavereiden välistä arvostusta. Nuorilla/vastavalmistuneilla on viimeisimmät teoretiedot hallussa ja vanhemmilla työntekijöillä on työkokemuksen tuomaa tietotaitoa. Näiden yhdistäminen toimivaksi ja kaikkia työntekijöitä hyödyttäväksi kokonaisuudeksi olisi tärkeää. Jokaisen erilaisella osaamisella on tärkeä rooli työyhteisössä.

Työelämän muutokset ovat olleet suuria ja tulevat todennäköisesti myös jatkumaan. Työelämässä eteen tulee erilaisia muutoksia kuten organisaatiomuutoksia, johtamismallien muutoksia, tietotekniikan kehityksen mukanaan tuomia muutoksia sekä työn tekemisen ja työurien muutokset. Työntekijän työmotivaatiolla on suuri merkitys muutoksiin suhtautumiseen. Muutokset voivat olla eteenpäin kannustavia tai liikaa ponnisteluja vaativia. Varsinkin jos muutoksia on jatkuvasti, ne saattavat kuluttaa

työntekijän jaksamista. Työntekijän olisi hyvä säilyttää kiinnostus ja innostus omaa työtä kohtaan ja saada siihen niin esimiehen kuin koko työyhteisön tuki (Lundell ym. 2011, Sinokki 2016). Haastateltavat työntekijät nostivat muutokset ja uudistukset työmotivaatioon vaikuttavaksi asiaksi. Työmotivaatiota lisäävinä koettiin muutokset, jotka toivat työhön jotain uutta ja niistä sai uutta intoa omaan työntekoon. Työmotivaatiota heikentävinä nähtiin taas liian monet ja jatkuvat muutokset. Muutokset heikentävät työmotivaatiota myös silloin, kun ne tuovat epävarmuuden tulevista. Epävarmuuden tuntua pahensi myös huono tiedonkulku. Tiedonkulun merkitys korostuu erityisesti muutostilanteissa. Hyvä tiedotus pienentää huhupuheiden leviämistä ja epävarmuutta työyhteisössä. Muutokset vaativat organisaatiolta hyvää muutosjohtamista. On tärkeää, että työntekijät tietävät mikä muuttuu, miten ja mitä heiltä odotetaan. Tämä tukisi työntekijöiden motivaatiota työssä myös muutoksessa.

Tutkimuksen tulosten perusteella johtamisessa on kiinnitettävä huomioita myös riittävän palautteen antamiseen sekä siihen, että esimiehellä on aikaa paneutua työntekijöiden asioihin. Työmotivaatiota lisääväksi koettiin esimiestaholta saatava arvostus ja kunnioitus. Työntekijät toivoivat, että heidän työhönsä ja sille antamaan panokseen suhtauduttaisiin arvostavasti ja siitä oltaisiin kiinnostuneita. Työntekijät toivovat, että heidät nähdään tärkeinä, eikä vain välttämättöminä organisaatiolle. Vaikka ikääntyvät työntekijät ovat konkareita omassa työssään ja hallitsevat työnsä, tarvitsevat hekin kannustusta ja tukea. Tukea on saatavilla myös työyhteisöltä. Työkaverit nähdään tärkeinä ja työn mielekkyyttä lisäävinä. Lundellin ym. (2011) mukaan ikääntyneiden työntekijöiden työmotivaatioon ja jaksamiseen vaikuttavat arvostuksen puute, epäoikeudenmukainen johtaminen, kuormittava työ ja huono työilmapiiri. Hyvällä työilmapiirillä on työmotivaation lisäksi vaikutusta työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin ja työn laatuun (Sinokki 2016). Hyvässä työyhteisössä hyväksytään erilaiset työntekijät ja kaikkien kanssa pyritään tulemaan toimeen. Nämä tuli esiin myös haastatteluissa. Persoonallisuus vaikuttaa työmotivaatioon, sillä se vaikuttaa asenteeseen itseään ja työtään kohtaan. Innostunut työntekijä luo ympärilleen innostuneisuutta ja iloa. Tämä tarttuu työyhteisössä kuten myös innottomuus. Haastateltavat toivat esiin kuitenkin sen mahdollisuuden, että huonona päivänä voi jäädä syrjemmälle kahvipöytäkeskusteluista ja tehdä työt omassa rauhassa, mutta myös hakea työkavereiden tukea ja kannustusta niin halutessaan. Isossa työyhteisössä on tilaa kaikille. Myös Sinokin (2016) tekemän tutkimuksen sekä muiden aikaisempien tutkimusten mukaan tärkeitä työmotivaatioon

vaikuttavia tekijöitä ovat oikeudenmukainen päätöksenteko ja kohtelu, hyvä työilmapiiri, hyvä johtaminen ja esimiestyöskentely sekä työkaverit. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat aikaisempia tutkimuksia. Työmotivaatioon ja työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden yhtäläisyydet vahvistuvat.

Työmotivaation tukemiseen ja edistämiseen voidaan vastaajien mukaan vaikuttaa parantamalla ulkoisia motivaatiotekijöitä kuten työskentelyolosuhteita, työvälineitä, työn määrää ja työpaikan ihmissuhteita. Työntekijät voivat itse vaikuttaa sisäisiin motivaatiotekijöihin, joista esiin nousivat oma asenne ja kokonaisvaltainen hyvinvointi. Tämä työmotivaatiota edistävät ja tukevat tekijät nousevat esiin myös työssä jaksamista ja jatkamista käsittelevissä tutkimuksissa, kuten Tilastokeskuksen Työolotutkimuksessa vuodelta 2013. Terveellinen ja turvallinen työympäristö ja työntekijän hyvinvointi vaikuttavat motivaation lisäksi työ- ja toimintakykyyn koko työuran ajan. Hyvä fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky ja niitä tukeva ympäristö vaikuttavat yksilön hyvinvointiin sekä löytämään paikkansa yhteiskunnassa ja jaksamaan työelämässä eläkeikään asti (Työterveyslaitos 2016). Työ- ja toimintakyvyn sekä työssä jatkamisen tukemisessa nousevat esiin samat tekijät kuin työmotivaation tukemisessa. Huolehtimalla työympäristön ja työntekijän toimivuudesta ja hyvinvoinnista saadaan aikaan motivoitunut ja työkykyinen työntekijä jatkamaan työssä mahdollisimman pitkään.

Terveys, toimintakyky ja työkyky ovat sidoksissa toisiinsa. Terveys on näiden kaikkien perusta, sillä sen heikkeneminen saattaa heijastua työ- ja toimintakykyyn. Ikääntyminen vaikuttaa yksilöllisesti, mutta saattaa vaikuttaa heikentävästi työ- ja toimintakyvyn eri osa-alueisiin. Ilmarisen (2006) mukaan selkeimmät muutokset voivat näkyä fyysisessä toimintakyvyssä, mutta niihin voidaan vaikuttaa elämäntavoilla kuten liikunnalla. Eryteisesti työpaikoilla esiin tulevat ikääntyneiden työntekijöiden aistitoimintojen kuten näön ja kuulon heikkeneminen. Niihin voidaan vaikuttaa apuvälinein ja työympäristön parannuksilla. Kognitiivinen toimintakyky heikkenee yksilöllisesti ja siihen voidaan vaikuttaa työn organisoinnilla. Sosiaalinen toimintakyky säilyy ikääntyvillä ja psyykkinen toimintakyky saattaa jopa vahvistua ikääntymisen myötä. Ikääntynyt työntekijä tuntee itsensä, omat tapansa sekä osaa työnsä ja osaa sopeutua vaikeissakin tilanteissa (Ilmarinen 2006). Nämä näkökulmat tulivat ilmi myös tässä tutkimuksessa. Terveys ja sen ylläpitäminen nähtiin tärkeänä ja sillä oli suuri vaikutus koettuun työkykyyn ja työssä jaksamiseen sekä jatkamiseen. Pelko vakavasta sairastumisesta ja

sen vaikutuksesta työskentelyyn nousivat esille haastatteluissa. Haastateltavilla oli pitkä työkokemus, joka heijastui oman työn hallintaan ja sen organisointiin omien voimavarojen mukaan. Heillä oli mahdollisuus rytmittää omaa työtä ja suunnitella työpäiviä, vaikka osa työstä oli aikatauluihin sidottua. Nämä kaikki asiat vaikuttavat suuresti työmotivaatioon ja sen ylläpitämiseen.

Työkyky rakentuu työntekijän omista voimavaroista ja itse työstä, jota hän tekee. Lisäksi olosuhteet, jossa työtä tehdään ja johtaminen vaikuttavat. Näiden osa-alueiden tulisi olla kunnossa ja tukea toisiaan, että työntekijä voi kokea voivansa hyvin työssä (Ilmarinen 2006). Tässä tutkimuksessa haastateltavat kokivat työkykynsä hyväksi, vaikka jokin työkyvyn osa-alue saattoi olla heikompi kuin toinen. Omat voimavarat olivat kunnossa, mutta johtamisen osa-alueella saattoi olla heikkoa toimintaa. Tulos oli samansuuntainen kuin Terveys 2011-tutkimuksessa sekä Työ ja Terveys 2012 tutkimuksessa, joiden mukaan työväestön työhyvinvointi on parantunut entisestään (Kauppinen ym. 2013). Omat voimavarat nousivat tärkeäksi perustaksi työkyvylle. Omasta jaksamisesta huolehdittiin elämäntavoilla kuten liikunnalla. Vapaa-ajalla hoidettiin sosiaalisia suhteita perheen ja ystävien kanssa. Työ koettiin mielekkääksi ja hyvin hallituksi. Nämä ovat asioita joihin työntekijä voi suuresti itse vaikuttaa. Työolosuhteisiin ja johtamiseen vaikuttavat työnantaja ja esimiehet. Näiden osa-alueiden kunnossapitoon tarvitaan työntekijän, työyhteisön ja esimiesten yhteistä panosta ja toistensa ymmärtämistä. Näistä työkyvyn osa-alueista tulisi huolehtia koko työuran ajan, eikä vain sen loppupuolella. Työkyvyn pohja rakennetaan jo työuran alusta alkaen.

Viitalan (2013) mukaan hyvä ja motivoiva työ pitää sisällään erilaisia elementtejä. Motivoiva työ kuormittaa juuri sopivasti työntekijää niin fyysisesti kuin psyykkisesti. Tällöin työntekijän itseluottamus ja tyytyväisyys kehittyvät. Työ on ehjää ja kokonaisuuksia sisällä pitävää. Tällöin työntekijä ymmärtää kokonaisuuden ja hänellä on osallistumismahdollisuus. Motivoiva työ on merkityksellistä ja sisällöltään monipuolista, jolloin mielenkiinto työtä kohtaan säilyy. Työ antaa myös työntekijälle mahdollisuuden toimia itsenäisesti ja vaikuttaa oman työn tekemiseen. Motivoivassa työssä vuorovaikutus mahdollistaa palautteen saamisen ja vaikuttamisen mahdollisuuden (Viitala 2013). Haastateltavat toivat vastauksissaan samoja asioita esiin oman työmotivaation ja sen edistämisen yhteydessä. Motivoiva ja hyvä työ ei siis ole vain tietynlaista työtä vaan monet erilaisetkin työt voivat täyttää nämä kriteerit.

Tutkimuksen viitekehys muodostui yhdistämällä Herzbergin kaksifaktoriteoria sekä sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät. Nämä yhdistyivät hyvin, sillä ulkoiset motivaatiotekijät kuvaavat samoja tekijöitä kuin hygienia- ja sisäiset motivaatiotekijät puolestaan motivaatiotekijöitä. Herzbergin teorian mukaan hygienia- ja sisäiset motivaatiotekijät eli työympäristöön liittyvät tekijät aiheuttavat tyytymättömyyttä. Ulkoiset motivaatiotekijät ovat ympäristöstä riippuvaisia ja saattavat vähentää sisäistä motivaatiota. Motivaatiotekijät eli itse työhön ja sen tekemiseen liittyvät tekijät taas lisäävät tyytymättömyyttä ja sisäiset motivaatiotekijät saavat tyydytyksen työstä ja sen tekemisestä sekä omista aikaansaannoksista (Sinokki 2016). Kaksifaktoriteoria valikoitui yhdeksi tutkimuksessa käytettäväksi motivaatioteoriaksi myös kahtiajaon vuoksi. Siinä tyytymättömyyttä aikaansaavat motivaatiotekijät motivoivat työntekijää työsuorituksiin ja tyytymättömyyttä aiheuttavat hygienia- ja sisäiset motivaatiotekijät eivät yksistään motivoi ollenkaan. Tutkimuksen tuloksista oli tunnistettavissa työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden joukosta samoja tekijöitä kuin viitekehystenä olleen Herzbergin (1959) kaksifaktoriteorian sekä sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden kanssa. Haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, ettei palkkaosaston työntekijöiden vastauksista voida vetää yhtä tiukkaa kahtiajakoa, vaan samoilla tekijöillä saattaa olla niin motivaatiota lisääviä kuin heikentäviä vaikutuksia. Vaikutus on riippuvainen työntekijästä ja toteutuksesta. Tämä näkemys tuli ilmi haastateltavien suhtautumisesta esimerkiksi muutoksiin. Muutokset voitiin nähdä innostavina ja motivoivina sekä tyytymättömyyttä lisäävinä, kun taas liian haastavat ja epäselvät muutokset aiheuttavat tyytymättömyyttä ja laskevat motivaatiota. Tämän tutkimuksen tulokset eivät täysin tue Herzbergin kaksifaktoriteorian näkemystä tyytymättömyyttä ja tyytymättömyyttä aiheuttavien tekijöiden erillisyydestä.

Tutkimuksen kohderyhmä oli kevyttä toimistotyötä tekeviä naisia ja työ ei ollut fyysisesti raskasta, mutta henkinen kuormitus saattoi olla välillä suurta. Mikäli kohderyhmä olisi ollut jokin muu, kuten raskasta fyysistä työtä tekeviä työntekijöitä, tutkimustulokset olisivat voineet olla erilaisia. Työmotivaation kokemisessa painottuisivat sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät eri tavoin. Työ- ja toimintakyky saattaisivat nousta enemmän esille työolojen rinnalla. Tämä ei kuitenkaan poissulje sitä, ettei samoja motivoivia tekijöitä löytyisi fyysisistä työtä tekeviltä kuin toimistotyöntekijöiltä. Toimistotyöntekijöiden sukupuoli ei ole ratkaiseva tekijä työmotivaation kokemisessa, vaikka eri motivaatiotekijät saattaisivat nousta esiin miesten työmotivaatiota tutkittaessa.

Suomen väestö ikääntyy ja syntyvyys laskee. Yhä vain pienevä työkäisten joukko joutuu vastaamaan yhteiskunnan rahoituksesta ja kannattelusta, kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle. Tämä aiheuttaa uhkakuvia yhteiskunnallisesti talouden, terveydenhuollon ja työllisyyden kannalta. Kuitenkin ihmisten elinikä on pidentynyt ja terveys parantunut aikaisemmilta vuosikymmeniltä. Eläkeiän nostamiseksi ovat toimenpiteet aloitettu työeläkeuudistuksen myötä. Tämä eläkeiän kasvaminen ja terveiden ikävuosien kasvu saattaa vaikuttaa myös niin, että terveydenhuollon tarve pienenee. Tämän toteutuminen vaatii työntekijöistä huolehtimista koko työelämän kaaren ajan. Ikääntyneisiin työntekijöihin panostaminen ei ole kannattamatonta, sillä heitä tarvitaan työelämässä yhä pidempään. Esimerkiksi tämän tutkimuksen haastateltavat olivat valmiita jatkamaan työssä eläkeiän jälkeenkin, mikäli oma terveys ja toimintakyky säilyvät.

Tutkimuksen tulosten perusteella on havaittavissa, että työmotivaatio ja työhyvinvointi sisältävät samoja tekijöitä, jotka eivät juuri eroa toisistaan. Työmotivaatio on osa kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Motivoitunutta työntekijää voi kuvailla samoilla sanoilla kuin hyvinvoivaa työntekijää. Hyvinvoiva työntekijä on innostunut työstään ja kokee itsensä tarpeelliseksi. Työntekijä voi käyttää vahvuuksiaan ja osaamistaan sekä saa palautetta omasta työstään. Hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut ja työhyvinvoinnin ylläpitäminen kuuluu niin työntekijälle kuin työnantajalle.

6.2 Tutkimusmenetelmien pohdintaa

Tutkimus oli laadullinen haastattelututkimus. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluilla, joiden avulla saatiin selville toimistotyöntekijöiden omia käsityksiä työmotivaatiosta ja siihen liittyvistä tekijöistä. Teemahaastattelun avulla voitiin antaa vastaajalle mahdollisuus tuoda julki omia mielipiteitä ja käsityksiään aiheesta laajemmin. Teemat olivat jokaiselle haastateltavalle samat, mutta vastauksen sisältö muodostui kunkin vastaajan omakohtaisista kokemuksista. Teemahaastattelun onnistumisen kannalta vastaajalla tulee olla tietämystä aiheesta (Kylmä ja Juvakka 2012). Tämä toteutui, sillä motivaatio on jokaisen henkilökohtainen kokemus. Haastattelut nauhoitettiin, litteroitiin ja analysoitiin tutkijan toimesta, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ja Hurme 2011). Tutkimuksen tulokset raportoitiin

tutkimuskysymyksiin pohjaten ja suoria lainauksia käytettiin osoittamaan yhteys haastatteluaineiston ja tulosten välillä. Tutkijalla oli mahdollisuus aineiston tulkintaa koko prosessin ajan ja tämä lisäsi tutkijalle uuden tutkimustavan ymmärtämistä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereitä ovat tutkimuksen uskottavuus, vahvistettavuus, reflektiivisyys ja siirrettävyys. Tutkimuksen uskottavuus ilmenee tutkijan tavoittaessa tutkittavien kokeman todellisuuden ja tutkija käyttäessä riittävästi aikaa tutkittavan ilmiön ymmärtämiseen ja sisäistämiseen (Kylmä ja Juvakka 2012).

Tutkimuksen vahvistettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset ovat samansuuntaisia aikaisempiin tutkimuksiin verrattuna sekä tutkimusprosessin perusteellista ja läpinäkyvää kuvausta (Kylmä ja Juvakka 2012). Tutkimuksen eteneminen on pyritty kuvaamaan niin, että toinen tutkija pystyy seurata tutkimuksen kulkua ja toteuttamaan sen vastaavanlaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa on hyväksyttävää se, että toinen tutkija ei välttämättä saman aineiston kanssa päädy täysin samaan tulkintaan. Tämä ei tarkoita ongelmia tutkimuksen luotettavuuden kanssa, vaan eri tulkinnat lisäävät ymmärrystä tutkimuskohteesta (Kylmä ja Juvakka 2012). Tutkimuksen otos (seitsemän henkilöä) oli suhteellisen pieni. Tällöin laajempia yleistyksiä tuloksista ei voida tehdä, vaan tarvittaisiin lisää ja laajempaa tutkimusta aiheesta.

Tutkimuksen reflektiivisyys ilmenee tutkijan tietoisuutena omista näkemyksistä ja ajatuksista tutkittavasta ilmiöstä sekä arvioitava niiden mahdollisia vaikutuksia tutkimuksen aineistoon ja koko tutkimusprosessiin (Kylmä ja Juvakka 2012). Tutkijana olen pohtinut omia ajatuksiani ja odotuksiani liittyen työmotivaatioon, tiedostaen, etteivät ne saa vaikuttaa tutkimusprosessin kulkuun tai esimerkiksi tuloksien esittämiseen. Tutkimustulokset on esitetty rehellisesti ja vääristelemättä. Haastattelutilanteessa pyrin olemaan neutraali ja olemaan esittämättä johdattelevia kysymyksiä. Olen pyrkinyt tekemään tutkimusta koko prosessin ajan puolueettomasti.

Tutkimuksen siirrettävyys tarkoittaa tulosten soveltamista muihin vastaaviin tilanteisiin tai tutkimusjoukkoon. Tutkimuksen osallistujista ja tutkimusympäristöstä on tällöin annettava riittävän tarkasti kuvailevaa tietoa (Kylmä ja Juvakka 2012). Tutkimuksessa on kuvattu osallistujien ikä ja sukupuoli sekä työnkuva. Tuloksia voidaan soveltaa vastaavanlaista työtä tekevien ikääntyneiden työntekijöiden yksikköön.

Tutkimuksen luotettavuus ja eettinen toteutuminen pyrittiin varmistamaan koko tutkimusprosessin ajan. Haastateltavat ilmoittautuivat mukaan vapaaehtoisesti. Tutkimukselle hankittiin tutkimuslupa ennen aloittamista. Haastateltaville tiedotettiin tutkimuksen tarkoituksesta ja toteutustavasta sekä allekirjoitettiin suostumuslomake. Haastateltaville kerrottiin keskeyttämismahdollisuudesta. Haastateltavien anonymiteetistä huolehdittiin eikä heidän nimitietojaan käytetty missään tutkimusaineiston käsittelyn vaiheessa. Haastateltavat numeroitiin ja tutkimusaineistoa käsiteltiin tasapuolisesti. Tässä kirjallisessa tuotoksessa numerointia ei ole näkyvillä pienen otoksen vuoksi sekä siksi, että haastateltavat ovat tiedossa työyhteisössä.

Jatkotutkimuksena aiheesta voisi otoskokoa suurentaa ja tutkia myös sitä, miten esimiestaso kokee motivoinnin, henkilöstön työmotivaation ja sen tukemisen. Tällöin aiheesta muodostuisi laajempi näkemys ja sen tuottamia tietoja voisi mahdollisesti soveltaa laajemmin.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän pro gradu tutkielman perusteella voidaan tehdä seuraavat johtopäätökset:

1. Palkkaosaston ikääntyneet työntekijät kokivat työmotivaationsa hyväksi. Työmotivaation hyväksi kokemiseen vaikuttivat erityisesti omasta työstä pitäminen, sen mielenkiintoisuus ja sopiva työmäärä. Lisäksi työyhteisön ihmissuhteet ja ilmapiiri sekä työntekijöiden arvostus lisäsivät työmotivaatiota.

2. Työmotivaation muuttumiseen työuran aikana vaikuttavat työ- tai yksityiselämän muutokset. Näiden erilaisten muutosten vaikutukset saattoivat olla niin työmotivaatiota lisääviä kuin heikentäviä.

3. Työmotivaatiota lisääviä tekijöitä palkkaosaston ikääntyneiden työntekijöiden mukaan ovat työn monipuolinen sisältö, oman työn arvostus sekä esimiestasolta tuleva arvostus, toimivat ihmissuhteet ja työilmapiiri, palkka sekä hyvä johtaminen. Näistä löytyi niin työhön kuin työympäristöön liittyviä tekijöitä.

4. Työmotivaatiota heikentäviä tekijöitä palkkaosaston ikääntyneiden työntekijöiden mukaan ovat työn huono organisointi, arvostuksen puute esimiestasolta, oman terveyden mahdollinen heikkeneminen tai vakava sairastuminen, liiallisesta työtaakasta aiheutuva työstressi, työyhteisön yhteisen tekemisen ja yhteishengen puute sekä huono muutosjohtaminen ja tiedon kulku. Työmotivaatiota heikentäviä tekijöitä ovat työympäristöön liittyvät tekijät.

5. Ikääntyneiden työntekijöiden työmotivaation tukeminen ja edistäminen edellyttää työntekijältä itseltään positiivista asennetta sekä kokonaisvaltaista hyvinvointia. Työorganisaatiolta vaaditaan panostusta toimivaan työympäristöön ja työvälineisiin sekä työn organisointiin. Työmotivaation tukeminen ja edistäminen vaatii myös hyvää työyhteisöä ja yhteishenkeä. Työntekijöiden työhyvinvointiin, työ- ja toimintakykyyn tulee panostaa koko työuran ajan. Myös työntekijällä on vastuu huolehtia omasta hyvinvoinnista ja jaksamisestaan. Työuran lopussa terveenä ja työkuuntoisena pysyminen vaikuttaa työmotivaation kokemiseen.

LÄHTEET

- Aalto A-M. Psykkisen toimintakyvyn mittaaminen väestötutkimuksissa. TOIMIA – suositus 11. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2010. Saatavilla www-muodossa osoitteessa: www.thl.fi/toimia/tietokanta/suositus/11/ (Luettu 14.2.2018).
- Aarnikoivu H. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Prima Oy 2010.
- Airila A. Eri-ikäisiin työntekijöihin liitetyt mielikuvat ja stereotypiat. Teoksessa Airila A, Kauppinen K, Eskola K. (toim.) Ikäystävällisyys ja iän merkitys työssä – tutkimus hoito-, opetus- ja pelastusalalla. Helsinki: ESR 2007, s.13–18.
- Allonen H. Sukupolvet kohtaava työelämässä. Saatavilla www-muodossa osoitteessa: <https://kollega.fi/2016/03/sukupolvet-kohtaavat-tyoelamassa-2/> (Luettu 20.4.2018)
- Antila J. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Helsinki: Työministeriö 2006.
- Berlin S. Innostava, lannistava, helpottava palaute –Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Väitöskirja. Vaasan yliopisto 2008. Saatavilla www-muodossa osoitteessa: www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-245-8.pdf (Luettu 2.3.2018).
- Chung-Yan G. The nonlinear effects of job complexity and autonomy on job satisfaction, turnover and psychological well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2010; 15:237-251.
- Deci EL. The effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1971; 18: 105-115.
- Deci EL, Ryan R. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press 1985.

Eläketurvakeskus. 2018. Merkittäviä lainmuutoksia ja niiden taustoja. Saatavilla [www-](http://www.muodossa osoitteessa)

www.etk.fi/fi/service/lainmuutosten_taustoja/301/lainmuutosten_taustoja
(Luettu 11.5.2018).

Feldt T, Mäkikangas A, Kokko K. Persoonallisuus ja työhyvinvointi. Teoksessa Kinnunen U, Feldt T, Mauno S. (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy 2008. s. 75–94

Gould R, Polvinen A. Työkyky eri ammateissa, toimialoilla ja työnantajasektoreilla. Teoksessa Gould R, Ilmarinen J, Järvisalo J, Koskinen S. (toim.) Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 – tutkimuksen tuloksia. Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos, Työterveyslaitos. Helsinki: Hakapaino Oy 2006. s. 82–96.

Handolin V-V. Aineeton palkitseminen työntekijöiden kokemana. Väitöskirja. Vaasan yliopisto 2013.

Handy C. Understanding Organizations. London: Penguin 1999. s. 38–39.

Herzberg F, Mausner B, Snyderman B. The Motivation to Work. John Wiley. New York 1959.

Herzberg F. Work and the Nature of Man. The World Publishing Company. Cleveland 1966.

Herzberg F. One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review 2005. s. 109–120.

Hirsjärvi S, Hurme H. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press 2011.

Hyman B, Oden G, Wagner M. The Aging Process: Physiological Changes and Implications for Educators and Practitioners. *Activities, Adaptation & Aging*. 2010; 34: 148–153.

Ilmarinen J, Lähteenmäki S, Huuhtanen P. *Kyvyistä kiinni. Ikäjohtamisen yritysstrategia*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy 2003.

Ilmarinen J. *Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa*. Jyväskylä: Työterveyslaitos. Gummerus Kirjapaino Oy 2006.

Ilmarinen J, Gould R, Järvikoski A, Järvisalo J. Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa Gould R, Ilmarinen J, Järvisalo J, Koskinen S. (toim.) *Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 – tutkimuksen tuloksia*. Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos, Työterveyslaitos. Helsinki: Hakapaino Oy 2006. s.17–34.

Juuti P. *Organisaatiokäyttäytyminen*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy 2006.

Kansanen O. *Esimies valmentajana. Yhteistyöllä tuloksiin*. Juva: WSOY 2004.

Kauppinen K. Ikä, ikääntyminen ja sukupolvien välinen vuoropuhelu. Teoksessa Airila A, Kauppinen K, Eskola K. (toim.) *Ikäystävällisyys ja iän merkitys työssä – tutkimus hoito-, opetus- ja pelastusalalla*. Helsinki: ESR 2007. s.20–56.

Kauppinen T, Mattila-Holappa P, Perkiö-Mäkelä M, Saalo A, Toikkanen J, Tuomivaara S, Uuksulainen S, Viluksela M, Virtanen S. *Työ ja terveys Suomessa 2012*. Työterveyslaitos 2013. Saatavilla *www*-muodossa osoitteessa: www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/sivut/default.aspx (Luettu 12.6.2015).

KEHA-keskus 2018. *Palkanlaskija*. Saatavilla *www*-muodossa osoitteessa: http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/319_ammatti (Luettu 14.2.2018).

Kylmä J, Juvakka T. *Laadullinen terveystutkimus*. Helsinki: Edita Prima 2012.

- Kurttila M, Aalto, P. Pomon parhaat ratkaisut. Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. Viro: Kauppakamari 2015.
- Kuula A. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy 2006.
- Latham G, Pinder C. Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Reviews Psychology*. 2005; 56: 485–516.
- Lawler E. Motivation in work organizations. United States of America: The McGraw-Hill Companies 1995.
- Lehto A-M. Eläkeikä on saavutettavissa. Tilastokeskus. 2012. Saatavilla [www-muodossa osoitteessa: www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-03-12_005.html?s=6](http://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-03-12_005.html?s=6) (Luettu 11.2.2016).
- Lehto A-M, Sutela H. Tilastokeskuksen työvoimatutkimus ja työolotutkimus osoittavat: Ikääntyvien työpanos on vahvassa kasvussa. 2010. Saatavilla [www-muodossa osoitteessa: www.stat.fi/artikkelit/2010/art_2010-04-14_001.html?s=0](http://www.stat.fi/artikkelit/2010/art_2010-04-14_001.html?s=0) (Luettu 11.2.2016).
- Liukkonen J, Jaakkola T, Kataja J. Taitolajina työ: Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita 2006.
- Lundell S, Tuominen E, Hussi T, Klemola S, Lehto E, Mäkinen E, Oldenbourg R, Saarelma-Thiel T, Ilmarinen J. Ikävoimaa työhön. Työterveyslaitos Helsinki: Kirjapaino Jaarli Oy 2011.
- Luoma K, Troberg E, Kaajas S, Nordlund H. Ei ainoastaan rahasta -osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi 2004.
- Lämsä A-M, Hautala T. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Helsinki: Edita 2008.

- McAdams D. P. What do we know when we know a person? *Journal of Personality*. 1995; 63: 365–396.
- Moilanen R. *Oppivan organisaation mahdollisuudet*. Tampere: Tammer-Paino Oy 2001.
- Moody R, Pesut D. The motivation to care. Application and extension of motivation theory to professional nursing work. *Journal of Health Organisation and Management*. 2006; 20: 15–48.
- Mäkikangas A, Feldt T, Huhtala M, Hyvönen K. Persoonallisuuden merkitys työhyvinvoinnissa. Teoksessa Mäkikangas A, Mauno S, Feldt T. (toim.) *Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Juva: Bookwell Digital 2017. s. 169–191
- Nurmi J-E, Salmela-Aro K. Motivaatio elämänkaaren siirtymissä. Teoksessa Salmela-Aro K, Nurmi J-E. (toim.) *Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy 2005. s.54–66
- Peeters MCW, van Emmerik H. An introduction to the work and wellbeing of older workers. *Journal of Managerial Psychology*. 2008; 23: 353–363.
- Perkiö-Mäkelä M, Hirvonen M, Elo A.-L. *Työ ja terveys -haastattelututkimus 2009*. Helsinki: Työterveyslaitos 2010.
- Pensola T, Rinne H, Kankainen H, Roine S. Työikäiset ikääntyvät. 55–69-vuotiaiden terveys, toimintakyky, työkyky ja kuntoutustarve. Helsinki: Kuntoutussäätiö 2008a.
- Pensola T, Roine S, Vuorento M. Iällä ei ole väliä: hyvinvoivana ja vireänä töissä ja eläkkeellä. Loppuraportti Ikkuna-hankkeessa toteutetun 55–69-vuotiaiden avoimuotoisen varhaiskuntoutusmallin toteuttamisesta. Helsinki: Kuntoutussäätiö 2008b.
- Rauramo P. *Työhyvinvoinnin portaat*. Helsinki: Edita 2004.

Rioux L, Mokoukolo R. Investigation of subjective age in the work context: Study of a Sample of French workers. *Personnel Review* 2013; 42: 372–395.

Roti O. Työnilo – organisaation voimavarana. Helsinki: Kirjayhtymä Oy 1999.

Ruohotie P. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Business Edita 1998.

Ruohotie P, Honka J. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita 1999.

Ruoppila I, Suutama T. Psykkisen toimintakyvyn muutokset vanhetessa. Teoksessa Kuusinen J, Heikkinen E, Huuhtanen P, Ilmarinen J, Kirjonen J, Ruoppila I, Vaherva T, Mustapää O, Rautoja S. (toim.) Ikääntyminen ja työ. Helsinki: Työterveyslaitos 1994.

Sinokki M. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tallinna: Tietosanoma Oy 2016.

Soininen M. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turku: Painosalama Oy 1995.

Suomen Virallinen Tilasto (SVT). Työolot. Helsinki: Tilastokeskus 2013. Saatavilla [www-muodossa](http://www.stat.fi/til/tyoolot/2013/01/tyoolot_2013_01_2014-04-09_tie_001_fi.html) osoitteessa: www.stat.fi/til/tyoolot/2013/01/tyoolot_2013_01_2014-04-09_tie_001_fi.html (Luettu 16.2.2018).

Tiikkainen P, Pynnönen K. Sosiaalisen toimintakyvyn arviointi ja mittaaminen väestötutkimuksissa. TOIMIA-suositus 18. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2018. Saatavilla [www-muodossa](http://www.thl.fi/toimia/tietokanta/suositus/18/) osoitteessa: www.thl.fi/toimia/tietokanta/suositus/18/ (Luettu 14.2.2018).

Tuomi J, Sarajärvi A. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi 2009.

Tuulio-Henriksson A. Kognitiivisen toimintakyvyn arviointi väestötutkimuksissa. TOIMIA-suositus 16. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2016. Saatavilla [www-muodossa](http://www.thl.fi/toimia/tietokanta/suositus/16/) osoitteessa: www.thl.fi/toimia/tietokanta/suositus/16/ (Luettu 14.2.2018).

Työterveyslaitos. Toimiva työyhteisö. Saatavilla [www-tuodossa](http://www.ttl.fi/tyoyhteiso/) osoitteessa: www.ttl.fi/tyoyhteiso/ (Luettu 14.2.2018).

Vartiainen M, Nurmela K. Tavoitteet ja tulkinnat – motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa Salmela-Aro K, Nurmi J-E. (toim.) Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy 2005. s.188–212

Viitala R. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy 2013.

Virtanen T. Työ tekijäänsä kantaa – tuhansia vuosia työtä ja työhyvinvointia -65 vuoden ikään työskennelleiden kokemuksia työelämässä. Työterveyslääkäri 2003;2: 238–244
Saatavilla [www-tuodossa](http://www.terveysportti.fi/dtk/tyt/avaa?p_artikkeli=ttl00055) osoitteessa: www.terveysportti.fi/dtk/tyt/avaa?p_artikkeli=ttl00055 & p_haku=ik % C3 % A4 % C3 % A4ntyneet % 20ty % C3 % B6ntekij % C3 % A4t (Luettu 16.3.2016).

World Health Organization 2018. Constitution of WHO: principles. Saatavilla [www-tuodossa](http://www.who.int/about/mission/en/) osoitteessa: www.who.int/about/mission/en/ (Luettu 12.2.2018).

LIITTEET

Liite 1.

Tutkimustiedote

Hyvä tutkimukseen osallistuva,

kiitos mielenkiinnostasi osallistua haastattelututkimukseen, joka käsittelee aihetta ”*Ikääntyneiden työntekijöiden motivaatiotekijät*”.

Tämän pro gradu-tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät motivoivat ikääntyneitä työntekijöitä pysymään työssä eläkeiän lähestyessä. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa ikääntyneiden työntekijöiden työmotivaatiosta ja miten sitä voidaan edistää. Opinnäytteen ohjaajina toimivat ergonomian yliopistolehtori Susanna Järvelin-Pasanen ja terveystieteiden yliopistolehtori Sanna Sinikallio.

Pro gradu-tutkimuksen aineisto kerätään haastatteleamalla ikääntyneitä eli yli 55- vuotiaita työntekijöitä. Tutkimuslupa organisaatiolta on saatu haastatteluja varten. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja voitte kieltäytyä haastattelusta missä tahansa sen vaiheessa. Haastattelut toteutetaan luottamuksellisesti ja haastateltavien henkilöllisyys ei tule ilmi missään tutkimuksen vaiheessa. Haastattelu toteutetaan etukäteen laaditun haastattelurungon pohjalta. Haastattelu kestää noin tunnin. Haastattelut nauhoitetaan ja myöhemmin ne kirjoitetaan tekstimuotoon. Kerätty haastatteluaineisto säilytetään huolellisesti ja se hävitetään tutkimuksen päätyttyä. Tutkimustulokset ja tutkimusraportti julkaistaan Itä-Suomen yliopiston www-sivuilla. Tutkimuksen tulokset toimitetaan tutkimukseen osallistuneille organisaatioille sekä kaupungin henkilöstöpalveluille.

Mikäli teillä on kysyttävää tutkimuksesta, voitte ottaa yhteyttä opinnäytteen tekijään.

Yhteistyöterveisin

Outi Hakala

Itä-Suomen yliopisto

Terveystieteiden tiedekunta, Lääketieteen laitos

Ergonomia

p. 044 3528990

outili@student.uef.fi

Suostumuslomake

Minua on pyydetty osallistumaan tutkimukseen, jonka tarkoituksena on selvittää mitkä tekijät motivoivat ikääntyneitä työntekijöitä pysymään työssä eläkeiän lähestyessä.

Olen perehtynyt kirjalliseen tutkimusselosteeseen ja minulla on ollut tilaisuus esittää siitä kysymyksiä. Olen saanut riittävät tiedot oikeuksistani, tutkimuksen tarkoituksesta ja sen toteutuksesta sekä tutkimuksen hyödyistä ja riskeistä. Suostun, että tutkimuksen yhteydessä minusta kerätty haastatteluaineisto on käytettävissä Itä-Suomen yliopiston ergonomian alan opinnäytetutkimuksessa ja siihen liittyvissä julkaisuissa.

päiväys

Tutkittavan allekirjoitus

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Taustatiedot

- ikä
- työvuosia jäljellä
- työnkuva

Motivaatio

- Mitä motivaatio sinulle merkitsee?
- Millaiseksi koet oman motivaatiosi?
- Mitkä tekijät lisäävät?
- Mitkä tekijät heikentävät?
- Miten motivaatio on muuttunut työuran varrella?
- Miten ikääntyminen on vaikuttanut omaan motivaatioon?
- Miten motivaatiota voi itse parantaa/edistää?
- Miten motivaatiota voisi tukea? (työyhteisö/työnantaja)
- Miten työkyky vaikuttaa motivaatioon?
- Miten eläkeiän lähestyminen vaikuttaa motivaatioon? Eläkeiän jälkeen työskentely?
- Miten oma elämäntilanne vaikuttaa motivaatioon?
- Miten vapaa-ajan toiminnot vaikuttavat motivaatioon ja mitä ne ovat?

Ulkoisen motivaatio

- Miten organisaatio vaikuttaa motivaatioon?
- Miten esimies (tai johtamistyyli) vaikuttavat motivaatioon?
- Mikä on työkavereiden vaikutus motivaatioon?
- Miten palkka ja muut edut vaikuttavat motivaatioon?
- Miten työympäristö ja sen turvallisuus vaikuttaa motivaatioon?
- Miten oma asema työyhteisössä vaikuttaa motivaatioon?
- Miten työpaikan ilmapiiri vaikuttaa motivaatioon?

Sisäinen motivaatio

- Mitkä asiat omassa työssä ja sen sisällössä motivoivat?
- Miten omat saavutukset ja työstä saatu tunnustus /palaute motivoi?
- Miten kehitysmahdollisuudet työssä motivoivat?
- Miten työssä koettu vastuu motivoi?

Haluatko sanoa aiheesta vielä jotain? Kiitos