

Maria Timoniemi

**KUNTA-ALAN TYÖNTEKIJÖIDEN
TYÖSSÄ JATKAMISEN MOTIVAA-
TIO VIRALLISEN ELÄKEIÄN JÄL-
KEEN**

Pro gradu -tutkielma

Hallintotiede

2017

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Kunta-alan työntekijöiden työssä jatkamisen motivaatio virallisen eläkeiän jälkeen

Tekijä: Maria Timoniemi

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu -työ_x_ Sivulaudaturtyö__ Lisensiaatintyö__

Sivumäärä: 79 + 1

Vuosi: 2017

Tiivistelmä:

Tämän tutkimuksen taustalla on huoli työvoiman riittävydestä Suomessa. Ikääntyneiden henkilöiden toivotaan jakavan työssä pidempään. Työssä jatkamisella tarkoitetaan palkansaajien kiinnostusta jatkaa työssä vanhuuseläkeiän alarajan saavuttamisen jälkeen. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä ovat niitä asioita, jotka motivoivat kunta-alan työntekijöitä jatkamaan työssä vielä virallisen eläkeiän jälkeen. Kunta-alan työntekijöiden virallinen eläkeikä vaihtelee, koska heillä on henkilökohtainen eläkeikä. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tutkimus. Aineistonkeruumenetelmänä on teemahaastattelu, ja analysointitapana on teemoittelu. Tutkimus suoritettiin haastatteleamalla kuutta kunta-alan työntekijää, jotka ovat vielä jatkaneet työssä.

Haastattelututkimuksessa työssä jatkamisen tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi nousi työn mielekkyys. Työn haastavuuden ja mielenkiinnon kokeminen motivoivat jatkamaan ja jaksamaan työssä. Työyhteisön yhteisöllisyys koettiin myös työssä jatkamiseen motivoivana asiana. Sisäisellä motivaatiolla on suurempi vaikutus työssä jatkamiseen kuin ulkoisella motivaatiolla. Yhtenä motivoivana asiana koettiin itsensä toteuttamisen mahdollisuus. Läheisten myönteisellä suhtautumisella on motivoivaa vaikutusta työssä jatkamiseen. Palkalla ei ole ensisijaista merkitystä työssä jatkamiseen, vain tulevan eläkekertymän kannalta sillä on jollekin henkilölle merkitystä. Lomien, vapaiden ja joustavien työaikojen vaikutuksesta työssä jatkamiseen on kahdenlaista mielipidettä, sillä osaa ne motivoivat jatkamaan, mutta osan kokemuksen mukaan ne eivät ole olleet motivoimassa. Työssä jatkamisen tutkimuotoina todettiin tärkeinä työntekijän kannustus ja arvostuksen kokeminen. Hyvä terveys on tärkein työssä jatkamisen mahdollistava asia. Työssä jatkamisen motivaatiota voi olla vähentämässä esimiehen tai työtovereiden kielteinen suhtautuminen siihen.

Hyvällä ikäjohtamisella on myönteistä vaikutusta työssä jatkamiseen. Tutkimushaastattelun henkilöt eivät ole kokeneet ikäjohtamista työssään. Ikääntyneiden työssä jaksamista ja jatkamista voidaan mahdollistaa erilaisilla työtehtävien, työaikojen ja työtapojen suunnitteluilla. Ikääntyvien työntekijöiden kanssa on esimiesten hyvä keskustella heidän selviytymisestään työn tuomista haasteista. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan kuntien esimiehien olisi tarpeellista paneutua enemmän ikäjohtamiseen.

avainsanat: työssä jatkaminen, motivaatio, ikääntyminen, ikäjohtaminen

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi_x_

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi

(vain Lappia koskevat)

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Johdatus aiheeseen.....	1
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tehtävä.....	2
2 SUOMALAISEN TYÖELÄMÄN JA ELÄKEJÄRJESTELMÄN RAKENTEET	6
2.1 Suomen työelämän ikärakenne ja siihen liittyvät haasteet	6
2.2 Suomalaisen eläkejärjestelmän rakenne	8
2.3 Kunnallinen eläkejärjestelmä.....	10
3 IKÄÄNTYNEIDEN TYÖSSÄ JATKAMINEN JA SEN TUKEMINEN	13
3.1 Ikäjohtaminen työssä jatkamisen tukemisen keinona	13
3.1.1 Työhyvinvoinnin tukeminen	19
3.1.2 Ikäsyrijintää kaihtava toimintakulttuuri.....	20
3.2 Työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla	22
4 MOTIVAATIO	26
4.1 Motivaatio käsitteenä.....	26
4.2 Keskeisimmät motivaatioteoriat.....	27
4.3 Työmotivaatio	30
4.3.1 Motivaatioprosessiin vaikuttavia tekijäryhmiä	30
4.3.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio.....	34
4.3.3 Ikääntyminen ja työmotivaatio	37
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	39
5.1 Teemahaastattelu aineistonkeruumuotona.....	39
5.2 Aineiston analyysi	42
5.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	44
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET	46
6.1 Työssä jaksamiseen ja jatkamiseen vaikuttavat tekijät	46
6.2 Motivaatio	49
6.2.1 Sisäinen motivaatio.....	49
6.2.2 Ulkoinen motivaatio	52
6.2.3 Asiat, jotka voivat olla vähentämässä työssä jatkamisen motivaatiota	55
6.3 Kokemuksia esimiestyöstä, esimiehen vaikutus työssä jatkamiseen.	58
6.4 Tutkimustulosten yhteenveto	63
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	66

8 LÄHTEET	69
9 LIITE	80
Liite 1. Teemat haastatteluun	80

TAULUKOT

Taulukko 1. Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa	30
---	----

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus aiheeseen

Maassamme siirtyy nyt ja lähivuosien aikana paljon henkilöitä työstä vanhuuseläkkeelle. Työvoiman riittäminen on aiheuttanut huolta useilla tahoilla. Eläkeiän saavuttaneiden henkilöiden toivotaan vielä jatkavan työssä. Millä tavoin heidän työssä jatkamistaan voidaan tukea? Vuosien 2005 ja 2017 eläkeuudistusten tavoitteena on ollut löytää keinoja, joilla saadaan henkilöitä jatkamaan työssä pidempään. Useimmiten eläkeiän saavuttavilla työntekijöillä on jo pitkä työura takanaan ja kuitenkin toivotaan, että he jatkaisivat vielä työssä. Mitä olisivat organisaatioiden hallinnolliset ja johtamisen keinot saada ikääntyvät työntekijät jatkamaan?

Jo useiden vuosien ajan on yhteiskuntaamme huolestuttanut väestömme ikääntyminen. Ilmarisen (2006, 17) mukaan vuonna 2020 yli 65-vuotiaiden henkilöiden osuus Suomen väestöstä on 25 prosenttia. Edessä voi olla työvoimapula, kun eläkkeelle siirtyvien työntekijöiden tilalle ei ole riittävästi nuoria työntekijöitä. Ikääntyminen koskettaa jokaista suomalaista yksilöinä sekä yrityksiä ja lisäksi koko yhteiskuntaa.

Tilastokeskuksen väestöennusteen 2015–2065 mukaan Suomessa oli työikäisen eli 15–64-vuotiaiden väestön määrä suurimmillaan vuonna 2009, jolloin heitä oli 3,55 miljoonaa henkilöä. Vuoden 2015 väestöennusteen mukaan vuoteen 2030 mennessä työikäisten määrä vähenisi nykyisestä 3,48 miljoonasta 75 000 henkilöllä eli 3,41 miljoonaan. Työikäisten määrä alkaisi tämän jälkeen elpyä niin, että vuonna 2045 heidän määrä olisi 3,46 miljoonaa. Sen jälkeen työikäisten määrä lähtisi jälleen laskemaan ja vuonna 2060 heitä olisi 3,40 miljoonaa. Ennusteen mukaan työikäisten määrä väestöstä vuonna 2030 on 59 prosenttia ja vuonna 2060 se on 57 prosenttia. Ennusteessa on huomioitu mahdollinen muuttovoitto ulkomailta. Väestöllinen huoltosuhde, mikä tarkoittaa lasten ja eläkeläisten määrää sataa työläistä kohden, tulee nousemaan. Yli 65-vuotiaiden osuus väestöstä arvioidaan olevan 29 prosenttia vuoteen 2060 mennessä. Väestöllinen huoltosuhde olisi tuolloin 76. (Tilastokeskus 2015.)

Valtiovallan taholta on kiinnitetty huomiota työllisyyteen ja sen kehittämiseen. Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelman ja pääministeri Alexander Stubbin hallituksen ohjelman mukaan hallitus toimii aktiivisesti työelämäasioiden kehittämisessä. Päämääränä on edistää työntekijöiden suojelua sekä tuottavuuden ja työllisyysasteen nostoa. Tavoitteena on muun muassa nostaa keskimääräistä eläkkeelle siirtymisikää, lisätä muutoksiin liittyvää turvallisuutta, vahvistaa tasa-arvoa sekä parantaa perheen ja työn yhteensovittamista. Näiden tavoitteiden saavuttaminen edellyttää erityisesti työelämän laadun parantamista, osaamisen kehittämistä, työssä jaksamista ja hyvää johtamista. (Pääministeri Jyrki Kataisen hallitusohjelma 22.6.2011; Pääministeri Alexander Stubbin hallitusohjelma 24.6.2014) Pääministeri Juha Sipilän hallituksen hallituskauden tavoitteena on hyvinvointipalveluiden ja tulonsiirtojen rahoituksen turvaamiseksi toteuttaa työn kannustavuutta, työllistämisen houkuttelevuutta, työvoimahallinnon toimivuutta ja kilpailukykyä parantavat uudistukset. Tavoitteena on työllisyysasteen nostaminen 72 prosenttiin ja työllisten määrän vahvistuminen 110 000 henkilöllä. (Pääministeri Juha Sipilän hallitusohjelma 29.5.2015, 14.)

Lähivuosina vanhuuseläkeiän saavuttavien henkilöiden suuren määrän vuoksi meillä tulisi paneutua voimakkaasti työssä jatkamisen tukemiseen ja etsiä siihen erilaisia keinoja. Lundell ym. (2011, 268) kirjoittavat kuinka työurien pidentämisestä on tullut maassamme merkittävä yhteiskuntapoliittinen kysymys, koska meillä väestö ikääntyy, huoltosuhde kasvaa ja huolena on työvoiman riittävyys. Työuria tulisi pidentää molemmista päistä, jotta kestävä kansantalous ja hyvinvointipalvelut voidaan tulevaisuudessa turvata. Nuorten tulisi olla mukana työelämässä aiemmin ja ikääntyneiden tulisi voida olla työelämässä aikaisempaa pidempään. Monet erilaiset tekijät, kuten terveys, toimeentulo, työolot, sekä elämäntilanteeseen liittyvät tekijät ovat vaikuttamassa eläkkeelle siirtymiseen ja työssä jatkamiseen.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tehtävä

Julkisella sektorilla työskentelevät henkilöt ovat keskimäärin yksityisen sektorin työntekijöitä vanhempia. Se käy esille myös lähivuosina eläkkeelle siirtyvien henkilöiden määrässä. Kevan eläköitymisennusteen mukaan nykyisistä kuntatyöntekijöistä noin 43 prosenttia jää vanhuuseläkkeelle seuraavan 20 vuoden aikana. Ennusteessa on huomioitu vuoden 2017 eläkeuudistus. Julki-

selta sektorilta siirtyy vanhuuseläkkeelle lähivuosina määrällisesti eniten työntekijöitä hoito- ja opetusosalta. (Keva 2016.)

Tässä tutkimuksessa selvitetään kunta-alan työntekijöiden työssä jatkamisen motivaatiota virallisen eläkeiän jälkeen. Kunta-alan työntekijöiden eläkeikä vaihtelee, koska heillä on voimassa henkilökohtainen eläkeikä. Tämän tutkimuksen empiirinen osa tehdään teemahaastatteluna, jossa haastatellaan sellaisia kunta-alan työntekijöitä, jotka ovat jatkaneet työssä vielä virallisen eläkeiän jälkeen. Tutkimuksesta on hyötyä esimerkiksi kuntaorganisaatioissa toimiville esimiehille, sillä he voivat verrata tutkimuksen tuloksia omassa organisaatiossaan tapahtuviin henkilöstön eläkkeelle siirtymisen aikomuksiin. Tutkimus voi ohjata heitä tarkastelemaan niitä keinoja ja tapoja, joilla voitaisiin saada eläkkeelle lähtemistä myöhennettyä. Kuinka voitaisiin esimerkiksi ikäjohtamisella, hyvällä työterveyshuollolla ja työaikajoustoilla tukea ikääntyvien motivaatiota työssä jatkamiseen? Tästä tutkimuksesta voivat hyötyä myös ne henkilöt, jotka ovat tilanteessa, jossa heidän tulee päättää, lähteäkö eläkkeelle saavutettuaan virallisen eläkeiän vai vieläkö jatkaa työssä. He voivat verrata omaa sen hetkistä tilannettaan tämän tutkimuksen tulosten kanssa. Mitkä olisivat ne asiat, jotka motivoivat heitä jatkamaan? Voisiko se olla esimerkiksi palkka, hyvä terveys ja kunto vai halu olla mukana työyhteisössä?

Tutkimustehtävänä on selvittää motivointikeinoja, joilla kunta-alan henkilöstön työssä jatkamista voidaan tukea virallisen eläkeiän jälkeen. Tutkimustehtävään kiinnittyvä tutkimuskysymys on:

Mitkä ovat ne sisäiset motivaatiotekijät ja ulkoiset motivaatiotekijät, jotka vaikuttavat ikääntyneiden kunta-alan työntekijöiden työssä jatkamiseen sekä haluun jatkaa työntekoa eläkeiän saavuttamisen jälkeenkin?

Ikääntymisellä tarkoitetaan kronologista ikääntymistä eli jokaiselle ihmiselle tulee kalenterin mukaan ikää samalla tavalla päivien ja vuosien mukaan. Ikääntyvä työntekijä on asiantuntijoiden mukaan yli 45-vuotias henkilö, mikä käsitys on tullut tutkimuksien ja käytännön tuloksista. 40–50-vuotiaan työvoiman terveydessä ja toimintakyvyssä alkaa näkyä konkreettisia muutoksia, jotka vaikuttavat usein työkykyyn. Ikääntynyt työntekijä -termillä tarkoitetaan yli 55-vuotiaasta työvoimaa. Kahdelle kolmasosalle yli 55-vuotiaista on tavallista, että heidän terveydentila on

heikentynyt. 50–58-vuotiaat myös kokevat, että heidän työkyky on muuttunut. (Ilmarinen, Läh-
teenmäki & Huuhtanen 2003, 39–40.)

Työssä jatkamisella tarkoitetaan palkansaajien kiinnostusta jatkaa työssä vanhuuseläkeiän alara-
jan saavuttamisen jälkeen. Työssä jatkamisen kiinnostukseen ovat vaikuttamassa työntekijän
terveydentila, koulutustaso, ammattiasema, sukupuoli tai elämäntilanne. Hyväksi koettu terveys
antaa eniten halukkuutta työssä jatkamiseen. Työssä jatkamista selitetään sosiodemografisilla
tekijöillä: Korkeasti koulutetut henkilöt ovat vähemmän koulutettuja henkilöitä motivoituneem-
pia jatkamaan työssä pidempään. Ylemmät toimihenkilöt ovat alempia toimihenkilöitä haluk-
kaampia jatkamaan työssä pidempään. Miehet ovat halukkaampia jatkamaan työssä pidempään
kuin naiset. Yksin elävät naiset ovat parisuhteessa eläviä naisia halukkaampia jatkamaan työssä
pidempään. Parisuhteessa olevat miehet ovat yksin eläviä miehiä halukkaampia jatkamaan työssä
pidempään. (Lundell ym. 2011, 271.)

Motivaatio määritellään yksilön psyykkiseksi tilaksi, joka määrää ihmisen vireyden ja suunnan
toimia tietyssä tilanteessa. Motivaatio tulee latinalaisesta sanasta *movere*. Se tarkoittaa liikku-
mista. Motivaation kantasana on motiivi. Motiivista puhuttaessa viitataan sanoihin: tarpeet, halu,
vietit, sisäiset yllykkeet, palkkiot ja rangaistukset. Motiivit ylläpitävät ihmisen käyttäytymistä
tiettyihin suuntiin ja niiden aikaansaama tila on motivaatio. (Peltonen & Ruohotie 1987, 22.)

Motivaation jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon perustuu motivaation kestoon tai pysyvyy-
teen. Sisäisessä motivaatiossa palkkio tekijälle tulee työstä itsessään. Sisäinen motivaatio tyydyt-
tää ylimmän asteen tarpeita, esimerkiksi itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeita. Ulkoinen
motivaatio liittyy ympäristöön, ja palkkiot tulevat joltain muulta kuin työntekijältä itseltään. Ul-
koiset palkkiot tyydyttävät alemman asteen tarpeita. Niitä ovat esimerkiksi turvallisuuden ja yh-
teenkuuluvuuden tarve. (Ruohotie & Honka 1999, 14–15.)

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen ja sen empiirisenä aineistona ovat teemahaastatte-
lut. Tutkimuksen kohdejoukon muodostavat kunta-alan työntekijät, jotka ovat jatkaneet työssä
vielä virallisen eläkeiän jälkeen. Teemahaastattelussa keskustelu on kohdennettu tiettyihin tee-
moihin ja niistä keskustellaan. Siinä ei käytetä yksityiskohtaisia kysymyksiä, vaan edetään tietty-

jen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä sen vuoksi, koska siinä on kaikille sama aihepiiri ja tema-alueet. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47–48.)

Tutkimus on jaettu seitsemään eri lukuun. Johdannon jälkeen luvussa kaksi käsitellään suomalaisen työelämän ikärakennetta. Lisäksi luvussa kaksi selvitetään eläkejärjestelmän rakenteita sekä käydään pääpiirteissään läpi vuosien 2005 ja 2017 eläkeuudistukset. Erillisenä käsitellään kunta-alan eläkejärjestelmää.

Luvussa kolme paneudutaan ikääntyneiden työssä jatkamisen käsitteeseen sekä siihen, mitkä asiat voivat olla vaikuttamassa työssä jatkamiseen, mitkä ovat ne keinot ja välineet, joilla voidaan tukea työssä jatkavia henkilöitä. Selvitetään, kuinka johtamisella voidaan vaikuttaa työssä jatkamiseen ja siinä tulee esille käsitteet ikäjohtaminen ja ikäsyryntä. Lisäksi käsitellään työhyvinvointia. Työssä jatkaminen kunta-alalla käsitellään luvun loppuosassa.

Luku neljä käsittää tutkimuksen toisen pääalueen, motivaation. Siinä selvitetään aluksi motivaation keskeisimmät käsitteet. Luvussa neljä käsitellään keskeisimpiä motivaatioteorioita sekä työmotivaatio. Lisäksi käydään läpi käsitteitä sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Luvun neljä lopussa tehdään teoreettisen viitekehyksen yhteen kokoaminen. Luvussa viisi kerrotaan tutkimuksen toteutus. Siinä kerrotaan tutkimusmenetelmistä, aineiston hankinnasta sekä selvitetään tutkimuksen aineiston analyysi. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksen eettisyyttä sekä arvioidaan sen luotettavuutta. Luvussa kuusi selvitetään tutkimuksen tulokset ja luvussa seitsemän tehdään johtopäätökset ja käydään pohdintaa sekä tuodaan esille jatkotutkimusehdotus.

2. SUOMALAISEN TYÖELÄMÄN JA ELÄKEJÄRJESTELMÄN RAKENTEET

2.1 Suomen työelämän ikärakenne ja siihen liittyvät haasteet

Suomen työväestö on Euroopan vanhimpia. Meillä on erikoinen tilanne, koska työpaikoilla ei ole paljonkaan keski-ikäisiä työntekijöitä, vaan on nuoria ja vanhoja. Syynä tähän vanhojen ja nuorten määrien epäkohtaan on sotien jälkeen 1950–1960-luvulla syntyneiden henkilöiden suuri määrä verrattuna viime vuosikymmenten pieniin ikäluokkiin. (Ilmarinen 2009, 9.) Euroopan maista Suomi johtaa ikääntyvien suhteellista osuutta ja eläkkeelle siirtyvien määrää. Tämän tilanteen vuoksi tulee kiinnittää huomiota henkilöstön kehittämiseen ja johtamiseen. (Moilanen 2005, 16.)

Työ- ja elinkeinoministeriön (2012) Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020 mukaan Euroopan kilpailukyvyyn haasteina ovat sekä väestön ikärakenne että tuotantotapojen muutos. Väestön ikärakenteen muutos koskettaa Suomea mittavammin kuin keskimäärin Euroopassa. Suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle ja tilalle astuu lukumääräisesti pienempi sukupolvi. Kehittämisstrategian mukaan työelämän laadun kehittyminen antaisi pohjan korkealle työllisyydelle ja riittäväälle työvoimalle. Työelämää tulee kehittää joustavilla uudistuksilla niin, että mahdollisimman moni ihminen haluaa jatkaa työelämässä riittävän kauan motivoituneina. Työurien pidentämistavoitteiden kannalta on tärkeää saada työttömyysjaksoja lyhenemään ja varmistaa erityisryhmien, esimerkiksi maahan muuttaneiden ja vajaatyöllistettyjen mahdollisuutta olla mukana työelämässä.

Ruoholinnan (2009) mukaan väestön ikääntyminen ja työelämän muutos yhdessä saavat aikaan ison yhteiskunnallisen haasteen. Työssä jatkamisen ja jaksamisen edistämiseksi tulee tehdä tutkimuksia, joiden pohjalta saadaan tietoa keinoista ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn ja työtyytyväisyyden sekä samalla työssä viihtymisen tukemiseksi. Tärkeää on tietää iän ja ikääntymisen merkitys työelämässä sekä millainen asema ikääntyneillä on työelämässä ja -markkinoilla. Samalla tulisi olla tietoa haasteista, joita työelämä tuo ikääntyville työntekijöille. Samoin tulisi tietää ikääntyneiden työntekijöiden kokemukset, toiveet ja ajatukset heidän työssä viihtymisen ja osaamisen edistämiseksi sekä millainen vaikutus on ollut heille suunnatuilla toimenpiteillä.

Ammatillisen osaamisen säilymiseksi edellytetään jatkuvasti uuden oppimista työssä tapahtuvien muutosten vuoksi. Myös tieto koulutuksen mahdollisuuksista on tärkeää. (Ruoholinna 2009, 16.) Sihto selvittää (2005), kuinka työvoimavarojen niukkenemiseen ei pidä syyllistää suuria ikäluokkia. Niiden suuren koon ja vanhenemisen johdosta niillä on toki keskeinen vaikutus työikäisen väestön ja työvoimavarojen vähenemiseen. Työmarkkinoilta poistuvat suuret ikäluokat eivät yksinään saa aikaan niukkenemista, vaan työmarkkinoille tulevien nuorten ikäluokkien pieneneminen on toinen muutoksen syy. Suurten ikäluokkien mukanaan tuomilla työikäisten määrän ja työvoiman muutoksilla on vaikutusta taloudelliseen kehitykseen. Työvoimavarojen niukentuminen ja työvoimapulan vaara tulevat vaikuttamaan taloudellisen kasvun hidastumiseen. Suurten ikäluokkien aikaansaamiin työmarkkinaongelmiin tulee vastata koko yhteiskuntapolitiikan kentän ja kaikkia ikäryhmiä kattavilla toimenpiteillä. Suuret ikäluokat ovat keskeinen väestöryhmä, jotka vaikuttavat työmarkkinaongelmien suuruuteen. On ratkaisevaa, miten paljon ikääntyneet työntekijät pystyvät ja haluavat työskennellä nykyistä pidempään. (Sihto 2005, 332–333.)

Kuntien eläkevakuutuksen (2009) mukaan kunta-alalta siirtyy eläkkeelle 322 000 henkilöä vuosien 2010–2030 aikana. Se on 63,2 prosenttia nykyisistä kunta-alan työntekijöistä. Vuoteen 2020 mennessä yli kolmasosa ja vuoteen 2025 mennessä noin puolet kunta-alan työntekijöistä siirtyy eläkkeelle. Eläkepoistuma on suurinta Pohjois-Suomessa. Lapin ja Kainuun kuntatyöntekijöistä yli 70 prosenttia siirtyy eläkkeelle ennustejakson aikana. (Kuntien eläkevakuutus 2009, 2.)

Lokakuussa 2015 kunta-alalla työntekijämäärä oli 422 000 henkilöä. Edelliseen vuoteen verrattuna se oli 7 500 henkilöä eli kaksi prosenttia vähemmän. Henkilöstömäärä on vähentynyt jo neljän vuoden aikana. Vuonna 2011 kuntayhtymien ja kuntien palveluksessa henkilöstömäärä oli korkeimmillaan eli 441 000 henkilöä. (Hotti 2016.) Kunnissa ja kuntayhtymissä työskentelevistä henkilöistä 60 vuotta täyttäneitä on 47 000 eli se on 11 prosenttia koko kuntasektorin henkilöstömäärästä (Paakkonen 2016).

2.2 Suomalaisen eläkejärjestelmän rakenne

Työntekijäin eläkelaki vahvistettiin Suomessa 8.7.1961 ja se tuli voimaan 1.7.1962. Sitä ennen jotkut yksityiset työnantajat olivat järjestäneet vapaaehtoisesti työntekijöidensä eläketurvan muun muassa vakuutusyhtiöissä. Aluksi TEL-eläketurvan piiriin pääsemiseen vaadittiin vähintään puolen vuoden työsuhdetta. Odotusaikaa lyhennettiin kaksi kertaa ja heinäkuun 1971 alusta alkaen se oli yksi kuukausi. TEL-eläkkeen laskutapaa muutettiin useasti. Vuodesta 1996 alkaen eläkepalkka saatiin ottamalla mukaan jokaisen työsuhteen enintään kymmenen viimeisen vuoden ansion keskipalkka. Tämä laskutapa oli voimassa vuoden 2004 loppuun. Aluksi eläkettä kertyi yksi prosentti ansioista vuodessa, mikä tarkoitti, että esimerkiksi 40 vuoden palveluksesta kerääntyi 40 prosentin eläke. Vuoden 1975 heinäkuusta alkaen eläkkeen karttumaprosentti oli 1,5. Siten täysimääräisen eläkkeen määrä oli sen jälkeen 60 prosenttia palkasta. (Määttä 2011, 226, 228–231.)

Suomessa on eläkkeelle siirtymistä pyritty myöhentämään vuosien 2005 ja 2017 eläkeuudistusten avulla. Vuoden 2005 eläkeuudistuksen tarkoituksena oli saada myöhennettyä eläkkeelle siirtymistä käyttäen taloudellisena kannustimena kannustinkarttumaa. Kanniston (2011) mukaan vuoden 2005 eläkeuudistuksen keskeisenä, pitkän aikavälin tavoitteena oli eläkkeellesiirtymisen myöhentäminen 2–3 vuodella. Uudistuksen vaikutuksena odotetaan eläkkeellesiirtymisiän nousevan huomattavasti. Taloudellisena kannustimena uudistuksessa on eläkeprosentin nouseminen 4,5 prosenttiin 63 ikävuoden jälkeen eli niin kutsuttu kannustinkarttuma. Sitä voi saada 68-vuotiaaksi saakka. Voidaan olettaa, että pidemmällä aikavälillä ikääntyneen työvoiman kysyntä kasvaa, mutta tarjonta kuitenkin samalla vähenee ikärakenteen seurauksena. Taloudellisen tilanteen kohentuessa voi mahdollisesti tulla työvoimapulaa. Siitä seuraa ikääntyvien eläkkeelle siirtymisen myöhentyminen ja heidän työllisyysasteen nouseminen. Joustava vanhuuseläkeikä on tätä osaltaan tukemassa. (Kannisto 2011, 15–16.)

Vuoden 2005 eläkeuudistuksen mukaan eläke alkaa karttua 18 vuoden iässä aikaisemman 23 vuoden iän sijaan. Työeläke kerääntyy koko työuran perusteella. Ennen vuotta 2005 ansaittu eläketurva niin sanotusti vapaakirjataan, mikä tarkoittaa, että ansaittu eläke lasketaan valmiiksi rekisteriin aikaisemmin voimassa olleiden sääntöjen mukaisesti. Eläkkeen karttumisprosentti on sidottu ikään. Eläkekertymä on 1,5 prosenttia 18–52-vuotiailla, 53 vuodesta eteenpäin kertymä

on 1,9 prosenttia. 63–68-vuotiaana eläkekertymä on 4,5 prosenttia. Vanhuuseläkkeellä voi aloittaa uuden työn, jolloin eläkkeen karttumaprosentti on 1,5 prosenttia vuotuisista ansioista. Tämä osa eläkkeestä tulee maksuun 68-vuotiaana. Eläkettä kartuttavat myös esimerkiksi opintotutkinto ja vanhempainpäiväraha. (Eläketurvakeskus 2015.)

Vuoden 2017 eläkeuudistus muutti eläkelajeja, karttumia ja ikärajoja. Keskeisin muutos on eläkkeen alaikärajan muuttaminen asteittain 65 vuoteen. Vuoden 2017 eläkeuudistus koskee vuonna 1955 syntyneitä ja nuorempia henkilöitä. Jo eläkkeellä olevien eläkkeisiin ei uudistuksella ole vaikutusta. Vuoden 2017 eläkeuudistuksessa eläkkeen alaikäraja nousee asteittain 65 vuoteen. Vuodesta 2018 eteenpäin vanhuuseläkkeen ikäraja nousee 3 kuukaudella jokaista syntymävuosiluokkaa kohti, kunnes on saavutettu vanhuuseläkeiän alaraja 65 vuotta. Vuoden 2017 alusta alkaen eläkettä karttuu 1,5 prosenttia tuloista vuodessa. Työntekijöille eläke alkaa karttua 17 ikävuodesta lähtien. Karttumamuutosten siirtymäajan vuoksi vuoden 2025 loppuun saakka 53–62-vuotiailla eläkettä kertyy 1,7 prosenttia vuodessa. Eläkkeellä ollessa tehdystä työstä karttuma on myös 1,5 prosenttia. Aikaisemmin 63–67-vuotiaille ollut superkarttuma poistuu ja tilalle tulee lykkäyskorotus. Jos työntekijä ei ota eläkettään maksuun, hänen eläkettään nostetaan 0,4 prosentin lykkäyskorotuksella jokaista lykkäyskuukautta kohti eli 4,8 prosenttia vuodessa. Vakuuttamisvelvollisuuden yläikäraja muuttuu siten, että vuonna 1957 tai sitä ennen syntyneiden vakuuttamisvelvollisuuden yläikäraja on 68 vuotta, vuosina 1958–1961 syntyneiden 69 vuotta sekä vuonna 1962 ja sen jälkeen syntyneiden vakuuttamisvelvollisuuden yläikäraja on 70 vuotta. Aikaisemmin eläkettä laskettaessa on eläkkeen karttumasta vähennetty palkansaajan työeläkemaksu. Nyt eläkeuudistuksen jälkeen eläkettä karttuu koko palkasta.

Vuoden 2017 eläkeuudistuksessa poistui entinen osa-aikaeläke. Sen tilalle tuli uusi osittainen vanhuuseläke. Osittaista vanhuuseläkettä voi hakea 61-vuotiaasta alkaen. Osittainen vanhuuseläke voi olla 25 prosenttia tai 50 prosenttia karttuneesta eläkkeestä. Osittaisella vanhuuseläkkeellä voi itse valita, kuinka paljon tekee töitä vai tekeekö enää ollenkaan. Osittainen vanhuuseläke pienentää lopullista eläkettä sen mukaan, minkä ikäisenä osittaiselle eläkkeelle jää. Lopulliseen eläkkeeseen varhennusvähennyksen pysyvä vaikutus on vähäinen. Jos siirtyy osittaiselle vanhuuseläkkeellä vasta 63-vuotiaana, saa työskentelyyn ja nostamatta jääneeseen eläkkeeseen lykkäyskorotuksen, mikä on 0,4 prosenttia kuukaudessa. Uutena eläkelajina vuoden 2017 eläkeuudistukseen sisältyy työuraeläke, mikä on tarkoitettu 38 vuoden työuran rasittavassa ja kulutta-

vassa työssä tehneille. Lisäksi tulee olla sairaus, joka vaikuttaa työkykyyn. Eläkettä voi hakea 63-vuotiaana. Eläkkeen määrä on se, mikä on kerääntynyt työuraeläkkeelle siirryttäessä. Työura-eläke muuttuu normaaliksi vanhuuseläkkeeksi silloin kun alin vanhuuseläkeikä tulee täyteen. Työuraeläkettä voi hakea syksystä 2017 alkaen. (Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 2017.)

Eläketurvakeskuksen mukaan vuoden 2017 eläkeuudistuksen tarkoituksena on työeläkkeiden rahoituksen turvaaminen sekä eläkeläisten riittävän eläketurvan ja sukupolvien välisen oikeudenmukaisuuden varmistaminen. Eläkeuudistus tehdään sen vuoksi, koska nykyisin ihmiset elävät yhä pidempään. Työeläkejärjestelmässä täytyy huomioida elinajan piteneminen. Sen vuoksi ihmisten täytyy olla töissä pidempään. Ilman uutta eläkeuudistusta jouduttaisiin huomattavasti korottamaan nyt työssä olevien eläkemaksuja. Uudistuksen yhtenä keskeisenä tavoitteena on työurien pidentyminen sekä keskimääräisen eläkkeellesiirtymisiän nostaminen. (Eläketurvakeskus 2017.)

2.3 Kunnallinen eläkejärjestelmä

Kunnallisten viranhaltijain ja työntekijäin eläkelaki (KVTEL) tuli voimaan vuonna 1964, millä eläketurva yhtenäistettiin. Aikaisemmin kunnallisesta eläketurvasta oli ollut määräykset kuntien ja kuntayhtymien omissa eläkesäännöissä. Kunnalliseen eläketurvaan kuului perus- ja lisäeläketurva. Peruseläketurvan karttuma oli 2 prosenttia vuodessa. Perusturva kattoi kaikki kunnallisen eläketurvan piiriin kuuluvat henkilöt. Lisäeläketurva oli perusturvaa parempi, sillä sitä karttui 2,2 prosenttia vuodessa ja yleinen eläkeikä oli 63 vuotta. Lisäturva käsitti myös ammatillisen eläkejärjestelmän, jossa virka- ja tehtävänimike määrittivät henkilön eläkeiän. Lisäturvan piiriin kuuluivat sellaisen jäsenyhteisön viranhaltijat ja työntekijät, joka oli liittynyt lisäeläketurvaan. Saadakseen lisäeläketurvan henkilön tuli palvella kunta-alalla eläkkeelle siirtymiseensä saakka ja lisäksi palvelussuhteen pituus tuli olla riittävän mittainen. Silloin, jos nämä vaatimukset eivät täyttyneet, henkilön eläketurva oli vain perusturvan mukainen. (Perälehto-Virkkala 2011, 176.)

Kunnallista eläketurvaa uudistettiin vuosina 1993 ja 1995. Näissä uudistuksissa pyrittiin lähemmäksi yksityisen sektorin eläketasoa. Vuoden 1993 vuodelusta voimaan tulleet muutokset koskivat henkilöitä, joiden palvelussuhde alkoi 1.1.1993 tai sen jälkeen. Jatkuvassa ennen vuotta 1993 alkaneessa kunta-alan työsuhteessa olevien henkilöiden eläketurva muuttui 1.1.1995 luki-

en. Perusturvan prosentti muutettiin 1,5 prosentiksi vuodessa. Lisäturva jäi koskemaan vain ennen vuonna 1940 syntyneitä henkilöitä ja muiden eläke-etuudet tulivat perusturvan mukaisiksi. Aikaisemmin karttunut lisäturva jäi voimaan siten, että niillä henkilöillä, joilla oli ollut yhdenjaksoinen kunnallinen palvelu voimassa joulukuun viimeisestä päivästä 1992 lukien, säilyi oikeus ennen vuotta 1995 karttuneeseen lisäturvaan. Lisäksi, ennen vuotta 1960 syntyneillä henkilöillä jäi 65 vuotta alhaisempi eläkeikä. Se on laskettu painotettuna keskiarvona ennen ja jälkeen vuoden 1995 palvelujen aikojen perusteella 63 ja 65 vuodesta. Lisäksi myös ammatillisen eläkeiän valinneiden henkilöiden eläkeikäsi laskettiin painotettu keskiarvo ammatillisesta eläkeiästä ja 65 vuodesta. Vuoden 2005 eläkeuudistuksen jälkeen kunnallinen eläketurva läheni yksityistä eläketurvaa. Eläke karttuu vuosiansiosta suoraan karttumaprocenttien mukaisesti, joihin henkilön ikä vaikuttaa. Aikaisemmin, ennen uudistuksen voimaan tuloa, karttunutta eläkettä täytyy yhteen sovittaa kunnallisessa eläkejärjestelmässä olleiden parempien karttumien takia. Lain muutoksen voimaantulosäännöksiin on jouduttu ottamaan mukaan siirtymäsäännöksiä, jotta aikaisemmat paremmat kartumat tulevat turvatuiksi. Lisäksi vuoden 2004 loppuun karttunut kunnallisen eläkkeen määrä rajataan siirtymäsäännöksillä. (Perälehto-Virkkala 2011, 177–178.)

Kunta-alan työntekijät ovat alkaneet käyttää mahdollisuutta siirtyä vanhuuseläkkeelle myöhemmin kuin heidän virallinen eläkkeelle siirtymisikä olisi. Tutkimuksen mukaan kuntatyöntekijät siirtyvät vanhuuseläkkeelle vanhempana kuin aiemmin. Vuonna 1995 vanhuuseläkkeelle siirryttiin 60,9 vuoden iässä, ja vuonna 2009 eläkkeelle siirtyneiden keski-ikä (sisältää varhennetun vanhuuseläkkeen) oli 63,3 vuotta. Vanhempana eläkkeelle siirtymiseen vaikuttaa kunta-alan työntekijöiden eläkeiän nouseminen. Vuosina 1993 ja 1995 kunta-alan eläkeikää nostettiin 63 vuodesta 65 vuoteen. Lisäksi eläke määräytyi osaksi vanhan ja osaksi uuden säännön mukaan. Uudeksi eläkeikäsi 63 vuoden iässä oleville tuli 63–65 vuosien välille laskettu painotettu keskiarvo. Tämä oli niin kutsuttu henkilökohtainen eläkeikä. Jos henkilöllä oli alempi ammatillinen eläkeikä, uusi eläkeikä muotoutui alemman ammatillisen eläkeiän ja 65 iän välille laskettu henkilökohtainen eläkeikä. Vuosien kuluessa eläkeikä on noussut aivan kuin automaattisesti, joten eläkkeelle siirrytään vanhempana kuin aikaisemmin. Eläkeikäisten kuntatyöntekijöiden määrä on noussut. Vuoden 2009 lopussa eläkeikäisiä 63–68-vuotiaita virkasuhteisia kuntatyöntekijöitä oli yli 10.000 henkilöä. Vuoden 2005 eläkeuudistuksen jälkeen innostus kunta-alalla vanhuuseläkkeelle siirtymisen myöhentämiseen on lisääntynyt ja siten keski-ikä on noussut. Työssä yli hen-

kilokohtaisen eläkeiän jatkaneiden eli vanhuuseläkkeen myöhentäjien määrä on noussut. (Lybäck 2010, 148–149.)

Kuntien eläkeasioita hoitaa Keva. Vuoden 2017 eläkeuudistuksessa yhdistettiin kunnallinen eläkelaki (KuEL) sekä valtion ja kirkon eläkelaki yhdeksi julkisen alan eläkelaiksi (JuEL). Vuoden 2017 eläkeuudistuksessa kunta-alan eläkejärjestelmässä tapahtuvat muutokset ovat monelta osin samoja kuin yleisessä eläkeuudistuksessa. Tässä tutkimuksessa niistä on edellä kerrottu Eläkevaakuutusyhtiö Ilmarisen tiedotteen pohjalta. Kunta-alalla työntekijällä on niin sanottu henkilökohtainen vanhuuseläkeikä, jos hänen työskentely julkisella alalla on alkanut ennen vuotta 1993 ja se on jatkunut keskeytyksettä. Se on yleensä alinta vanhuuseläkeikää korkeampi. Vuoden 2017 alusta voimaan tulleen uuden eläkeuudistuksen jälkeen henkilökohtainen eläkeikä ei muutu. Työssä jatkettaessa henkilökohtaiseen eläkeikään saakka tulee suurempi eläkekarttuma ajalta ennen vuotta 1995. Vanhuuseläkkeelle on mahdollista jäädä alimmassa vanhuuseläkeiässä, mutta silloin ennen vuotta 1995 karttunutta eläkettä tullaan pienentämään. Lisäksi jokaiselle ikäluokalle lasketaan niin sanottu tavoite-eläkeikä. Se tarkoittaa ikää, jolloin eläkkeen määrä vastaisi suunnilleen sitä eläkettä, jonka olisi saanut alimmassa eläkeiässä ilman elinaikakertoimen aiheuttamaa vähennystä. Julkisilla aloilla on ollut ammatillisia eläkeikiä, jotka ovat olleet yleisiä eläkeikiä alempia. Ne on nyt poistettu, mutta ne, joilla se on ollut, ovat halutessaan saaneet sen säilyttää. Eläkeuudistuksessa ammatilliset eläkeiät nousivat asteittain. Jos nyt voimassa oleva eläkeikä täyttyy vuonna 2016 tai 2017, eläkeikä ei muut vaan säilyy ennallaan. Jos nyt voimassa oleva eläkeikä tulee täyteen vuonna 2018, uusi eläkeikä on kolme kuukautta korkeampi, vuonna 2019 eläkeikä on kuusi kuukautta korkeampi ja niin edelleen. Ammatillinen eläkeikä ei voi ylittää ikäluokan alimpaa vanhuuseläkeikää. (Keva 2017.)

3. IKÄÄNTYNEIDEN TYÖSSÄ JATKAMINEN JA SEN TUKEMINEN

3.1 Ikäjohtaminen työssä jatkamisen tukemisen keinona

Eduskunnan työelämä- ja tasa-arvovaliokunnan mietinnön mukaan: ”*ikäjohtaminen on työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista päivittäisessä johtamisessa, työn suunnittelussa ja organisoinnissa siten, että jokainen – ikään katsomatta – voi saavuttaa sekä henkilökohtaiset että organisaation tavoitteet.*” (Eduskunta 4/2005 vp.)

”Suomea pidetään edistyksellisenä EU-maana, jossa julkinen politiikka toimii aktiivisesti ikähaasteen edessä”, toteaa Ilmarinen (2006, 22). Valtiovalta on kantanut huolta työvoiman vähentymisestä. Jo vuonna 2003 pääministeri Matti Vanhasen hallituksen ohjelmaan sisältyi työssäoloajan pidentymisen turvaaminen. Hallitusohjelmassa mainitaan muun muassa, kuinka edistetään panostamista työhyvinvointiin, työssä jaksamiseen, työkykyä ylläpitävään toimintaan sekä ikääntyvän työvoiman erityistarpeisiin. On varauduttava suurten ikäluokkien eläköitymiseen. Pitkään työelämässä olleiden, heidän pitkällä työkokemuksella saavuttama tietotaito tulisi saada siirrettyä uusille työntekijöille eri ikäryhmien keskinäistä vuorovaikutusta lisäämällä. (Pääministeri Matti Vanhasen hallituksen ohjelma 24.6.2003, 21.)

Moilasen (2005, 16) mukaan ikäjohtamisessa sovelletaan ihmisten johtamisen oppeja ikääntyvien ihmisten arvoa ja työkykyä korostaen. Nykyisin lisääntyvässä määrin organisaatioiden henkilöstö on joko nuoria tai pian eläkeikää lähestyviä ja sen vuoksi ikä on johtamiskriteerinä tärkeä. Eri-ikäisten työntekijöiden arvostuksen tulee vastata heidän osaamista, ei kronologista ikää. Molempipuolisen osaamisen jakamiseksi ja työyhteisön osaamisen ylläpitämiseksi tulee eri-ikäisten lisätä työntekijöiden välistä yhteistyötä.

Liiketoimintastrategiaa suunniteltaessa työvoiman ikärakenne on resurssisuunnittelun pohja, koska se vaikuttaa keskeisesti organisaatiossa nykyiseen ja tulevaan suorituskykyyn. Ikästrategian on oltava mukana strategisessa suunnittelussa silloin, kun inhimillisten resurssien rakenne ja saatavuus on heikkoa. Ikästrategia määrittelee organisaatiossa päivittäisjohtamisen toimintatavat. (Ilmarinen ym. 2003, 140–141.) Ikästrategia on organisaation johdon laatima suunnitelma, jossa

ikäsidonnaiset tekijät otetaan huomioon organisaation toiminnassa. Ikästrategian lähtökohtana ovat kriittiset ikäkysymykset ja ikäjohtamisen tarpeet ja niiden tunnistaminen sekä huomioiminen omassa organisaatiossa. (Lundell ym. 2011, 297.)

Ilmarisen (2006) mukaan ikäjohtamisen avulla tuetaan organisaatiossa visioiden saavuttamista. Visio on yrityksen tahtotila, joka halutaan saavuttaa. Visioiden saavuttamiseen käytetään strategisia tavoitteita ja niiden operationalisointia. Ikäjohtamisessa on lähtökohtana organisaation oma strategia ja siihen liitetty henkilöstöstrategia. Ikäjohtamisen tarve huomataan tilanteessa, jolloin organisaatio ja sen johto havahtuu henkilöstönsä ikääntymisen tuomiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. Ikäjohtaminen ei toteudu käytännössä, ellei huomata ja oivalleta, että työvoiman ikärakenteet tulevat pysyvästi muuttumaan. Johdon oivallus ja tahto ottaa haaste vastaan ovat näin ikäjohtamisen edellytyksiä. (Ilmarinen 2006, 199.)

Ikäjohtamisen kehittämisessä ovat siis johtajat ja esimiehet avainasemassa. Kivirannan (2010) mukaan ikäjohtamisen kehittäminen tulee vaikeaksi, jos johtajat ja esimiehet eivät tälle kehittämiselle näe tarvetta. Työyhteisöissä onkin tarvetta esimiesten ja alaisten välillä ikäjohtamisen tarpeen tunnistamiseen. Yleisellä yhteiskunnallisella tasolla tarve on huomattu jo kauan aikaa, koska on jo kauan puhuttu työntekijöiden ikääntymisestä, eri-ikäisyydestä sekä hiljaisesta tiedosta ja työssä jatkamisen tukemisesta. Näiden yleisten ikäjohtamisen tarpeellisuutta korostavien syiden lisäksi jokaisen organisaation tulee tunnistaa omat tarpeensa ikäjohtamisessa, ja näiden tarpeiden perusteella alkaa rakentaa ikäjohtamisen kokonaisuutta. (Kiviranta 2010, 53.)

Oikea tieto ikääntymisen vaikutuksista ja siitä rakentuva oikea ikäasenne ovat pohjana ikäjohtamiselle. Ei riitä pelkästään se, että organisaation ylimmällä johdolla on oikea ikäasenne. Jotta ikäjohtaminen voisi päivittäisjohtamisen kautta levitä kattavaksi ja uskottavaksi toimintamalliksi koko organisaatiossa, tulee kaikkien esimiesten asenteiden muuttua. (Ilmarinen ym. 2003, 137.) Simströmin (2009) mukaan hyvän ikäjohtamisen perustana ovat oikea ikäasenne ja oikea tieto ikääntymiseen liittyvistä vaikutuksista. Virheelliset ennakkokäsitykset tulee saada kumotuksi. Iällä ei ole vaikutusta uusien asioiden oppimiseen, vaan siihen vaikuttaa oppimisen organisointi ja tukeminen. Työ- ja toimintakyvyissä esiintyy suuria yksilöllisiä eroja. Kokemus ja viisaus ovat korvaamassa terveydellisiä heikkouksia. Hyvällä ikäjohtamisella saadaan edistettyä eri-ikäisten työskentelyä yhdessä ja heidän osaamisen siirtämistä. (Simström 2009, 51.)

Ikäjohtamisen keskeisimpiin tavoitteisiin kuuluu hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen. Erityisesti ikääntyneillä työntekijöillä on pääomana hiljaista tietoa. Kokonaisvaltaisuus ja intuitiivinen päätöksenteko ovat tyypillisiä hiljaiselle tiedolle. Kokenut työntekijä tietää, että jokin työ tehdään määrätyllä tavalla, mutta hän ei osaa selittää, miksi se tehdään niin. Usein viisautta rinnastetaan hiljaiseen tietoon. (Lundell ym. 2011, 188.) Virtainlahden (2005) mukaan hiljaista tietoa on vaikeaa siirtää toisille, koska se on hyvin henkilökohtaista. Sen ilmaiseminen toisille on vaikeaa. Hiljaista tietoa ovat henkilökohtaiset käsitykset, näkemykset ja aavistukset. Hiljaisen tiedon voidaan sanoa olevan juurtunut yksilön toimintaan ja kokemukseen, hänen ihanteisiin, arvoihin ja tunteisiin. (Virtainlahti 2005, 28.)

Hiljainen tieto on vaikeasti tunnistettavaa ja sitä on vaikea tehdä näkyväksi. Syvälle ajattelumalleihin, kokemuksiin ja taitoihin kehittyneenä hiljainen tieto on käytännössä osana automaattista toimintaa. Taitavalla työntekijällä ovat työhön kuuluvat osaamisalueet automaattisina toimintoina hallussaan. (Kiviranta 2010, 162.) Tiedon ja kokemusten siirtäminen sukupolvilta toisille on ikääntymiseen kuuluva strateginen kysymys. Hiljaisen tiedon siirto tulisi tapahtua hyvissä ajoin ja sen tulisi olla systemaattista. Muuten seniori lähtiessään eläkkeelle vie kokemustietonsa mukanaan. Hiljaisen tiedon siirtäminen tulee olla kaksisuuntaista, sillä myös vanhemmat voivat saada osaamistietoa nuoremmilta. (Ilmarinen 2006, 70–71.)

Suomessa toteutettiin Kansallinen ikäohjelma vuosina 1998–2002. Kansallisen ikäohjelman tavoitteena oli ikääntyvien aseman vahvistaminen työmarkkinoilla sekä heidän työssä pidempään pysyminen ja työllistyminen. Kansallisen ikäohjelman päävastuullisena toteuttajana oli sosiaali- ja terveysministeriö, ja lisäksi vastuullisia toteuttajia olivat työministeriö ja opetusministeriö. Ikäohjelman perustana oli ikääntyvien (45–55 v) ja ikääntyneiden (55–65 v) työllisyyttä ja työsäkäyntiä pohtineen komitean (KM 1996: 14) ehdotukset. Ikäohjelmassa korostettiin muun muassa ikämyönteistä asennetta sekä työkykyä ylläpitävän toiminnan edistämistä, työllisyyden parantamista sekä ikääntyvien koulutusta. Johtamistaitoon ja johtamiskulttuuriin Ikäohjelmassa kiinnitettiin huomioita. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2002, 13–14.)

Lundell ym. kertovat (2011), kuinka työpaikoille on kehitetty ikäohjelmia, joiden avulla voidaan hallita henkilöstön ikääntymiseen liittyviä uhkia, joita ovat esimerkiksi osaamis pääoman katoaminen kokeneiden työntekijöiden eläkkeelle siirtymisen yhteydessä. Monilla aloilla huomattu,

ettei pitkän työuran aikana kerääntyneitä osaamista voida korvata opiskelun kautta saadulla tiedolla. Senioriohjelmien avulla on pyritty kannustamaan ikääntyneiden työssä jatkamista. Senioriohjelmat ovat saaneet alkunsa ajatuksesta, että niiden avulla voidaan saada pidettyä työssä varttuneita työntekijöitä, joilla on organisaatiolle tärkeää osaamista. Senioriohjelmien kehittämisessä ei ole tarkoitus nähdä ikääntyneet huolenpitoa tarvitsevana ryhmänä, vaan sen vuoksi, että heidän työpanoksensa organisaatiolle nähdään korvaamattoman arvokkaana. (Lundell ym. 2011, 285–286.)

Ruoholinnan (2009) mukaan ikääntyviin työntekijöihin suhtautuminen on kaksijakoista. Korostetaan sitä, että hiljainen ja kokemusperäinen tieto tulisi siirtää nuoremmille ikäluokille hyvissä ajoin ennen ikääntyvän väen massasiirtymistä pois työelämästä, mutta samalla ollaan huolissaan vanhempiin työntekijöihin liittyvästä koulutusongelmasta, minkä aiheuttaa Suomen poikkeuksellisen nopea tekninen ja organisatorinen muutos sekä ammattitaitovaatimusten kasvaminen. Miten saada sovitettua väestön ikääntyminen sekä muuttuvat ja lisääntyvät vaatimukset työelämässä on työelämän keskeisimpiä kysymyksiä. Miten ikääntyvät työntekijät tulevat selviytymään muuttuvilla työmarkkinoilla? Mikä on heidän roolinsa siellä? Yhteiskunnan eri instituutioille on annettu tehtävä vastata näihin haasteisiin. Aikuiskoulutus ja elinikäinen oppiminen ovat korostuneena esillä. Muuttuva työelämä ja yhteiskunta edellyttävät uusia tietoja ja taitoja. Niiden tuottajana sekä työ- ja toimintakyvyn ylläpitäjänä koulutuksella ja opiskelulla on tärkeä rooli. (Ruoholinnalla 2009, 13–14.)

Manka (2008) selvittää, kuinka oppimisen kykyä voidaan lisätä vaikuttamalla oppimisen olosuhteisiin. Ikääntyvän työntekijän motivaation lisääminen on yhteydessä arvioista oppimisen hyödyistä ja haitoista. Julkisen tunnustuksen antamisella on motivaatiota edistävä vaikutus. Esimiesten tuki ja ajan antaminen on tarpeellista ikäihmisille, kehityskeskustelujen yhteydessä voidaan selvittää oppimistarpeita. Työntekijän iällä ei ole vaikutusta oppimiseen. Olisi hyvä olla selvillä työntekijän aikaisemmin hankkimasta osaamisesta ja opetussisältöjen tulee perustua näille rakenteille. Jokainen henkilö oppii omalla yksilöllisellä tavallaan ja tämän tiedostaminen helpottaa opiskelua. (Manka 2008, 212–213.)

Ikääntyvien työntekijöiden kanssa on hyvä selvittää heidän omat kokemuksensa työstä selviytymiseen ja sopeuttaa työtehtävät niiden mukaan. Ilmarisen (1999) mukaan ikääntyvien työstä suo-

riutumiseen on työn vaatimuksilla suuri merkitys. Työnteko sujuu hyvin, jos työn vaatimukset ja ikääntyneen työntekijän ominaisuudet ovat keskenään tasapainossa. Jos vaatimukset ovat suuremmat kuin mihin työntekijä kykenee, siitä seuraa pitkän aikavälin kanssa ylikuormittuminen, mistä seuraa sairastuminen ja työkyvyn menetys. Alikuormituskaan ei ole hyvä, sillä sen seurauksena oma kehittyminen ja työkyvyn vahvistuminen hidastuu. Töiden sisältöä ja vaatimusta tulisi muuttaa siten, että ne vastaavat ikääntymisen tuomia muutoksia. Ikääntyville iän lisääntyessä erityisesti heidän työn fyysisien vaatimusten tulisi vähentyä. Ikääntyvien tulisi kuitenkin henkisten vaatimusten osalta voida käyttää hyväkseen omaa kokemustaan ja henkisiä voimavarojaan. (Ilmarinen 1999, 146.) Ikäjohtamisessa on hyvä käyttää apuna työterveyshuollon asiantuntemusta (Lundell ym. 2011, 325). Työterveyshuoltolain mukaan työnantaja on velvollinen järjestämään omalla kustannuksellaan työntekijöilleen työterveyshuollon (Työterveyshuoltolaki 1383/2001, 4 §).

Väänänen-Tompon, Tuomisen ja Tuomisen (2006, 196–197) tekemässä tutkimuksessa, jossa oli mukana palkansaaajia ikäryhmistä 45–64-vuotiaat, kävi esille, että ikääntyvien palkansaaajien kokemana työn raskaus on enemmän henkistä kuin fyysistä, vaikka molempia kuitenkin esiintyy. Molemmilla tavoilla ajateltuna naiset kokevat työnsä raskaammaksi kuin miehet. Tehostamis- ja muutostoimet työpaikoilla saattavat olla lisäämässä työn raskauden tunnetta. Liian suuren työmäärän kestämistään epäilevät erityisesti naiset, toimihenkilöt sekä kuntasektorilla työskentelevät henkilöt. Toistuvasti lisääntyvät vaatimukset osaamisessa ja niiden omaksumisessa vaikuttavat heikentävästi erityisesti ikääntyvien naisten työviihtyvyyteen. Samalla kuitenkin uuden oppiminen tuo toisaalta viihtyvyyttä. Ikääntyvät palkansaaajat ovat henkilöitä, jotka terveytensä puolesta voivat vielä olla mukana työelämässä. He kokevat työssä käynnin heille merkityksellisenä, vaikkakin monella on mukana epävarmuustekijöitä esimerkiksi muutosten ja oman osaamisen suhteen. Haluttaessa ikääntyvien jatkavan pitkään työssä tulee työelämää kehittää sekä yrittää lieventää epävarmuutta aiheuttavia tekijöitä ja tukea ikääntyneitä niistä selviytymisessä.

Työnantajan asenteella työntekijän työssä jatkamiseen on merkitystä. Dufvan väitöskirjatutkimuksen (2012) mukaan työelämässä pidempään jatkamiseen voidaan vaikuttaa työntekijöiden ammattitaitoa, terveyttä ja työkykyä ylläpitämällä ja edistämällä. Tehdyssä tutkimuksessa kävi selville, että kaikki työnantajat eivät olleet halukkaita kouluttamaan ikääntyviä työntekijöitä. Samalla osa työntekijöistä koki väsymistä työn tehokkuusvaatimukseen vastaamiseen. Aikaisin

kokoaikaiselle eläkkeelle siirtymiseen vaikuttivat ammatilliset puutteellisuudet ja työn psyykinen rasittavuus. Työelämässä pidempään jatkamiseen oli hyvillä ihmissuhteilla, siellä vallitsevalla ikämyönteisellä ilmapiirillä ja ikäasenteilla vaikutusta. Kotitalouksien varallisuus ja taloudellinen turvallisuus olivat yksi kriteeri eläkkeelle siirtymisen suunnittelussa. (Dufva 2012, 159–160.)

Yksi eläkkeelle siirtymisen myöhentämiseen vaikuttava tekijä on työpaikkojen käyttäytyminen ikääntyneitä työntekijöitä kohtaan, onko se työssä käyntiä tukevaa. Eläketurvakeskuksen tutkimuksen mukaan noin kahdessa työpaikassa kolmesta tuetaan työssä jatkamista, mutta vain pienessä osassa toimipaikkoja annetaan voimakasta tukea. Yleisintä ikääntyvien tukeminen vanhuuseläkeikään asti on valtion toimipaikoissa, toiseksi yleisintä se on kuntatyöpaikoissa. Yksityisaloilla tukeminen on vähäisintä. (Tuominen 2012, 64.)

Työssä jatkamisen edistämiseen voitaisiin käyttää esimerkiksi erilaisia työaikajoustoja. Alaräisänen (2014) mukaan osa työntekijöistä haluaisi siirtyä eläkkeelle jo paljon säädettyä aikaisemmin. On paljon sellaisia henkilöitä, jotka haluavat käydä työssä mahdollisimman pitkään, mutta sillä ehdolla, että heillä on mahdollisuus olla poissa työstä pidempiä ajanjaksoja. (Alaräisänen 2014, 140.) Dufvan tutkimuksen (2012) mukaan eläkeiässä olevat perustelivat pidempään jatkamistaan toivomalla työajan ja työn määrän joustoja yksilökohtaisesti jokaisen tarpeen mukaan. He toivoivat mahdollisuutta siirtää nuorille hiljaista osaamista ja ikääntyneille sopivia menetelmiä ammattitaidon ylläpitämiseksi. Johtamisen he toivoivat olevan tukevaa ja ikämyönteistä ja samoin työpaikan toimintakulttuurin he toivoivat olevan ikämyönteistä. Työssä pidempään jatkamisen mahdollisuudelle olivat tärkeitä terveyden ja työkyvyn säilyminen ja niiden edistäminen. (Dufva 2012, 162.)

Lehto (2012) kirjoittaa, kuinka vanhemmille työntekijöille on keskeisenä piirteenä se, että he kokevat työn motivoivaksi usealla eri tavalla. He ovat tyytyväisempiä sekä kehittymismahdollisuuksiinsa että itsensä toteuttamisen mahdollisuuksiinsa kuin muut työntekijät. Työn motiivoinnin kokeminen käy esille siinä, kuinka töihin lähtiessään yli 60-vuotiaat eivät koe henkistä väsymistä tai haluttomuutta niin usein kuin heitä nuoremmat työntekijät. Työn tuloksellisuuden ja hyödyllisyyden näkeminen kannustaa ikääntyneitä työhön. Useammin, kuin palkansaajat yle-

sä, ikääntyneet kokevat työnsä merkittävänä ja tärkeänä. Miehiä useammin naiset kokevat työnsä tärkeäksi ja merkittäväksi. (Lehto 2012.)

Nykyisestä ikäjohtamisen mallista voidaan olla monta mieltä. Vaahtio tutkimuksessaan (2002) kyseenalaistaa ajatuksen, että yrityksillä tulisi olla oma ikäpolitiikka, tai johdolla tulisi olla ikäjohtaminen hallinnassa. Jos huolehditaan koko henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisesta, ei tarvita erillistä ikäpolitiikkaa. Yrityksen ikäpolitiikassa on kysymyksessä hyvin yksinkertaiset asiat: hyväksytään eri-ikäiset ihmiset, kunnioitetaan erilaisuutta ja annetaan iästä riippumatta kaikille tasa-arvoiset mahdollisuudet. Silloin kysymyksessä on hyvä johtaminen. (Vaahtio 2002, 179.)

3.1.1 Työhyvinvoinnin tukeminen

Suutarinen (2010) määrittelee työhyvinvoinnin ihmisen fyysiseksi, psyykkiseksi, sosiaaliseksi ja henkiseksi tasapainotilaksi, jossa ihmistä katsotaan kokonaisuutena. Se on tunne työn hallinnasta, johon voi mahtua myös stressiä, kunhan se ei ole niin voimakasta, että se vaarantaa terveyden. Työhyvinvointia määrittelevät myös työn ulkopuoliset tekijät, kuten perhe ja elämäntilanne. (Suutarinen 2010, 24.)

Eduskunnan työ- ja tasa-arvovaliokunnan mietinnön mukaan: *”Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka riippuu monista tekijöistä. Keskeistä on työpaikan henkinen ilmapiiri, hyvä työjohto ja järkevä työnjako (...) Työterveyshuollolla on keskeinen merkitys niin työsuojelun toteuttamisessa kuin työhyvinvoinnin edistämisessä (...) Erityisen keskeinen asema työterveyshuollolla on työpaikan henkiseen ilmapiiriin ja jaksamiseen liittyvien ongelmien kartoittamisessa ja selvittämisessä.”* (Eduskunta 4/2005 vp.) Juutin (2010, 45) mukaan työhyvinvoinnin perinteisiä käsitteitä ovat olleet ilmapiiri-, stressi- ja tyytyväisyys-käsite. Viime aikoina on alettu puhua työn ilo ja työuupumuksen käsitteistä. Näiden käsitteiden tuleminen perinteisten käsitteiden rinnalle kertoo siitä, että töiden sisällöt ovat muuttuneet luoneeltaan. Ne ovat nykyään henkisiä ja sosiaalisesti vuorovaikutteisia.

Työhyvinvointi on yksi työssä jatkamiseen innoittava tekijä. Organisaatioissa kannattaa kiinnittää huomio henkilöstön työhyvinvointiin, koska sillä on todettu olevan myönteinen vaikutus

työssä jatkamiseen. Forman (2010) mukaan viime aikoina on keskusteltu paljon työhyvinvoinnin merkityksestä työssä jatkamiseen ja työurien pidentämiseen. Tutkimukset ovat osoittaneet hyvän työhyvinvoinnin vaikuttavan siihen myönteisesti. Työhyvinvoinnin edistäminen on keskeisessä osassa työssä jatkamisen tukemisessa tähtäävässä toiminnassa. Lisäksi jatkamisen tukemisessa on huomioitava työkyvyn ylläpitäminen sekä toimet, joilla työn vaatimukset yhteen sovitetaan työkyvyn kanssa. Suomessa onkin alettu kiinnittää runsaasti huomiota työssä jaksamisen tukemiseen ja työhyvinvoinnin edistämiseen. Siihen on käytetty kansallisia, toimialakohtaisia ja yritys-kohtaisia ohjelmia. Työhyvinvoinnin edistämisen tulisi integroitua organisaatioiden päivittäiseen toimintaan. (Forma 2010, 39.)

Juutin ja Vuorelan (2006) mukaan johtaminen on perustana työyhteisön hyvinvoinnille. Työyhteisön hyvä ilmapiiri ja terveyttä edistävä toimintatapa rakentuu hyvällä ihmisten johtamisella. Henkilöstön hyvinvointia tukeva johtaminen on keskustelevaa ja ihmisten mielipiteitä huomioivaa johtamista. Osallistuminen saa aikaan sitoutumista ja työmotivaatiota sekä kehittää uusia ideoita. Esimiesten mielestä heillä ei ole riittävästi aikaa. Tarvitaan yhteistä keskustelua, sillä työhön kuuluvien päämäärien saavuttamiseksi esimiehet joutuvat sovitteluun yhteen eri näkökulmia. Esimiehellä ei ole mahdollisuutta tietää kaikkia ihmisten töihin liittyviä asioita, ellei niistä keskustella. Aikapulan ohella keskustelevaa johtamista vaikeuttaa se, että työntekijä ei helposti voi pukea sanoiksi hänen omistamaansa kokemuksellisesti opittua äänetöntä taitoa eli hiljaista tietoa. (Juuti & Vuorela 2006, 18–19.)

3.1.2 Ikäsyrijintää kaihtava toimintakulttuuri

Ikääntyneet työntekijät voivat joutua kokemaan työyhteisössään ikäsyrijintää. Vaahtion (2006, 70) mukaan huono kohtelu ja syrjintä, joka nousee ikään liittyvistä perusteettomista ennakkoluuloista, on ageismia. Lundell ym. (2011, 40–41) kirjoittavat, kuinka ageismi tulee esille ikäsyrijintänä. Työpaikoilla ageismi tulee esille puhuttaessa ikääntyneistä kielteisesti ja vähättelevästi sekä käytännöissä, joissa syrjitään ikääntyneitä. Ikääntyneillä ei ole samoja etenemis- ja koulutusmahdollisuuksia kuin toisilla työntekijöillä ja heitä jätetään sosiaalisten verkostojen ulkopuolelle. Ageististen asenteiden tunnistaminen voi olla vaikeaa. Työyhteisössä ei aina sitä tiedosteta, ja se ei aina ole pahantahtoista. Ikääntyneiden liiallinen holhoaminen ja ylisuojeleminen on myös ageismia. Yhteistä kaikille ageismin ilmenemismuodoille on, että esimerkiksi ikääntyneisiin suh-

taudutaan yhtenäisenä ryhmänä ja näin yksilölliset erot jäävät huomioimatta. Vaahtion (2006, 93) mukaan keski-ikäisten liiallinen tukeminen työpaikoilla on ageismia.

Viitasalon väitöstutkimuksen (2015) mukaan työpaikoilla esiintyy ikäsyrrintää. Ikäsyrrintää kokeneiden mukaan he ovat tunteneet heihin kohdistuvaa epäoikeudenmukaisuutta sekä sosiaalista syrjäyttämistä. Ikäsyrrintä voi olla työurien pidentämiselle todellinen este. Tarvitaan eri toimijatahojen toimenpiteitä ikäsyrrinnän poistamiseksi, jos tai kun yhteiskunnan tavoitteena on työurien pidentäminen. Varttuneiden työntekijöiden työhyvinvointi työpaikoilla lisääntyy ikäsyrrintäongelmien vähentämisellä ja tasa-arvoisuuden lisäämisellä. Jotta työntekijän työkyky säilyisi koko työiän, organisaatiossa tulee toimia kaikkien ikäryhmien kanssa eikä korostaa tiettyä ongelmallista ikäryhmää. (Viitasalo 2015, 62.) Jos organisaation toimintatavoissa ja -kulttuurissa sallitaan tällainen ikäsyrrintä, se on vähentämässä halua työssä jatkamiseen.

Yksi työssä jatkamista tukeva tekijä on siis positiivinen toimintakulttuuri, joka ei salli ikäsyrrintää. Juutin (2003) mukaan organisaatiokulttuuri tarkoittaa organisaation palveluksessa olevien henkilöiden omaksumia samantapaisia ajattelu- ja toimintamalleja. Se tulee esille toimintana ja organisaation tekemänä tuotteina. Organisaation kulttuurin ydin on näkymätöntä kulttuurin syvärakennetta, mikä tarkoittaa yhteisölle tyypillisiä arvoja, normeja ja oletuksia. (Juuti 2003, 72.) Organisaatio ei ole pelkästään rakenteita, prosesseja, teknologiaa ja taloutta. Organisaatio on myös kulttuuri, joka määrittää ihmisten suhtautumisen asioihin, mitä he pitävät tärkeänä ja miten he tulkitsevat organisaation tarkoituksia ja johdon tavoitteita. Kulttuuri on tapa jäsentää todellisuutta. (Harisalo 2010, 281.) Kulttuurin syntyminen on yhdenmukainen ryhmän muodostumisen kanssa. Ryhmän yhteisten kokemusten ja yhteisen oppimisen kautta syntynyt ajattelun, uskomusten, tunteiden ja arvojen yhteinen malli muodostavat ryhmänä olemisen perusolemuksen ja identiteetin. Tätä kutsutaan kyseisen ryhmän kulttuuriksi. (Schein 1991, 66.)

Suomessa muun muassa Suomen perustuslaki, Yhdenvertaisuuslaki ja Rikoslaki kieltävät ihmisiin kohdistuvan syrjinnän iän perusteella. Lain edessä ovat kaikki ihmiset samanarvoisia. Muun muassa iän perusteella ilman hyväksyttävää syytä ei saa ketään asettaa eriarvoiseen asemaan. (Suomen perustuslaki 1999/731, 6 §.) Työnantajalla on velvollisuus edistää yhdenvertaisuutta (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 7 §). Kukaan ei saa tulla syrjityksi muun muassa iän perusteella (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 8 §). Työsyrrintä on Rikoslain mukaan rangaistava teko. Se

koskee muun muassa työntekijän asettamista iän perusteella epäedulliseen asemaan. (Rikoslaki 2009/885, 3 §.)

Kansallinen Ikäohjelma on ollut yksi näkyvimmistä kampanjoista ageismia vastaan. Sen tavoite on ollut oikea, saada ikääntyvien ihmisten työssä käyntiin asennoituminen myönteisemmäksi, mutta on ollut vaikeampi todeta sen vaikutuksia käytännössä. Kampanja on huomionnut enemmän yksilötason asenteet ja syrjinnän, institutionaalinen ageismi on jäänyt vähemmälle huomiolle. (Vaahtio 2002, 171.)

3.2 Työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla

Kunta-alalla on vuoden 2005 eläkeuudistuksen jälkeen lisääntynyt vanhuuseläkkeelle siirtymisen myöhentäminen, sillä eläkkeen myöhentäjien lukumäärä on kasvanut. Vuonna 2005 kaikista vanhuuseläkkeelle siirtyneistä yli henkilökohtaisen eläkeiän jatkaneiden osuus kaksinkertaistui verrattuna edelliseen vuoteen. Kasvu jatkui vuosina 2006 ja 2007. Kunta-alalla on joustavan eläkeiän mahdollisuutta hyödynnetty runsaasti. Vuonna 2007 kaikista vanhuuseläkkeelle siirtyneistä melkein 40 prosenttia aikaisti tai myöhensi eläkkeelle siirtymistä. Kunta-alan työntekijöistä 60 prosenttia jää eläkkeelle varsinaisessa eläkeiässä. (Halmeenmäki & Lybäck 2008, 107–108.)

Kunta-alan palkkauksessa käytetään kunnallista virka- ja työehtosopimusta (KVTES). Tyytyväisyys tai tyytymättömyys palkkaan voi olla erittäinkin voimakasta. Palkkatyytyväisyys antaa kuvan henkilön suhtautumisesta muuten työhönsä. Palkkatyytyväisyys vaikuttaa työmotivaatioon, suorittamiseen työssä sekä sitoutumiseen työpaikkaan. Palkitseminen kunta-alalla toimii nykyisin aikaisempaa paremmin, mutta siinä on kuitenkin vielä paljon parannettavaa. Palkitseminen tukee vielä liian harvoin organisaatioiden omien tavoitteiden saavuttamista. Palkitsemista kehitetään usein pelkäämään työehtosopimusten velvoitteiden takia tai tekemällä muiden organisaatioiden mukaan. Palkitsemisella voidaan saada myönteisiä vaikutuksia kannustamisessa ja uusien työntekijöiden houkuttelemisessa. Julkisen alan työntekijöille ei palkka ole tärkein heidän motivaation ja työssä viihtymisen kannalta, joten enemmän kannattaa panostaa aineettomiin palkitsemistapoihin. Sellaisia ovat esimerkiksi työajan järjestelyt ja varmuus työpaikasta. Oleellinen rooli on hyvällä palkitsemisen soveltamisella. Esimiehillä uusien palkitsemistapojen käyttäjinä on vaativa tehtävä. (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011, 12, 23, 63.)

Kunta-alalla panostus työhyvinvoinnin edistämiseen on yleisellä tasolla hyvä (Forma 2010, 41). Seurantatiedon tarve kuntasektorilla työskentelevien työhyvinvoinnista tulee lisääntymään kuntasektorilla olevien monien murrosten vuoksi. Väestö vanhenee ja henkilöstön eläkepoistuma lisääntyy huomattavasti. Kuntatyön keskeisimpiä tavoitteita lähitulevaisuudessa tulee olemaan varmistaa eläkeikää lähestyvien työntekijöiden työssä jaksaminen ja työssä pysyminen. Yksi keino tähän on työhyvinvointiin panostaminen. Kunta-alalla on ryhdytty toimenpiteisiin työhyvinvoinnin edistämiseksi. Kuitenkin on tullut huolestuttaviakin viestejä työssä jaksamiseen liittyen. (Saari & Väänänen & Harkonmäki 2006.)

Koivuniemen (2004) mukaan kuntaorganisaatioiden henkilöstöön kuuluu sekä työ- että virkasuh-teista henkilöstöä. Kunta-alalla henkilöstörakenteet ovat hierarkkisia ja kunnan henkilöstön asema on lainsäädäntöön perustuvaa. Henkilöstön työstä tulee persoonatonta kuntakentän byrokraattisuuden vuoksi ja se on hankaloittamassa henkilöstöpolitiikan ihmisläheisyyttä. Hierarkkisuus, byrokraattisuus ja julkisen vallan käyttö ovat kuntaorganisaatioissa hyviä tekosyitä henkilöstön kehittämistoimenpiteiden laiminlyönnille. Kuntakentässä tulevaisuudessa selviävät ne kunnat, joilla henkilöstövoimavarojen johtaminen on suunnitelmallista ja jotka huomioivat nopeasti muutostarpeet. (Koivuniemi 2004, 53.)

Kuntien tulee panostaa henkilöstöjohtamisen kehittämiseen. Lähivuosien aikana kuntasektorilla tapahtuu suuri eläköityminen, ja osaavasta työvoimasta tulee kilpailua. Osaavaa ja pätevää henkilöstöä houkutellakseen kunnan tulee pystyä rakentamaan kilpailukykyinen työympäristö. (Sydänmaanlakka 2015, 129.) Sutisen tutkimuksen (2012) mukaan johtajana kehittyminen ei tarkoita esimerkiksi erilaisten johtamisoppien ja -menetelmien opettelua. Kyse ei ole myöskään johtajan henkilökohtaisen olemuksen kehittymisestä. Johtajana kehittymisellä tarkoitetaan henkilön kokonaisvaltaista ja jatkuvasti muuttuvaa suhdetta työhön ja ihmisenä olemiseen. (Sutinen 2012, 162.) Kuntasektorilla henkilöstövoimavarojen hallinta ei ole ongelmaton. Henkilöstön ikärakenteen vinoutumisen vuoksi on lisääntymässä työkykyä ylläpitävien toimien tarve. Kuntatyönantajan vahvuutena ei voida pitää hyvin hoidettua henkilöstöpolitiikkaa. (Koivuniemi 2004, 196.)

Tutkimusten mukaan työyhteisön ilmapiiriin ja toimintaan on esimiehen tunneälytaidoilla merkittävä vaikutus (Simström 2009, 20). Golemanin (2001, 361) mukaan: ”Tunneäly tarkoittaa

kykyä havaita tunteita sekä itsessä että muissa, motivoitua ja hallita tehokkaasti sekä omia tunnetiloja että ihmissuhteisiin liittyviä tunteita.” Simström on tutkimuksessaan (2009) selvittänyt, mitä ikäjohtamisessa tarvittavia tunneälytaitoja tulisi kunta-alan esimiehillä ensisijaisesti kehittää. Simström nostaa esille kahdeksan tunneälytaitoa, jotka hän nimeää *tunneälyn avainkompetensseiksi ikäjohtamisessa*. Henkilökohtaisten tunneälytaitojen alueella tunneälyn avainkompetensseja ovat: ”*hyvä itsetuntemus, itsekontrolli ja läpinäkyvyys.*” Sosiaalisten tunneälytaitojen alueella avainkompetensseja ovat: ”*empaattisuus, kannustavuus, kyky kehittää toisia, taito hallita konflikteja sekä ryhmä- ja yhteistyötaito.*” (Simström 2009, 218.)

Keskinen (2005) ottaa esille kuntatyön esimiestaitojen rinnalle alaistaidot. Vaatimusten lisääntyessä tarvitaan parempaan tulokseen pääsemiseksi esimiestaitojen ja alaistaitojen yhteistä toimintaa. Kuntatyötä kehitettäessä ei ole tarkoituksenmukaista kouluttaa pelkästään esimiehiä, vaan samaan aikaan tulisi miettiä mitä ovat työntekijöiden vastuulliset alaistaidot. Alaistaitojen kehittämiseen on vaikuttamassa esimiehen käyttäytyminen. Se on helppoa hyvin toimivan esimiehen alaisille. Sellaisen esimiehen alaisuudessa, joka ei käytöksellään saavuta alaistensa luottamusta, syntyy ilmapiiri, jossa työntekijät eivät koe mielekkäänä kehittää alaistaitojaan. Alaistaitojen kehittyminen ei ole pelkästään esimiehen ja alaisen välinen asia, vaan suuresti myös alaisten keskinäinen asia. Jos alaiset ovat yhteisesti sitoutuneet tuottamaan laadukasta palvelua, heidän alaistaidot kehittyvät luonnostaan heidän perustehtäviensä suorittamisen aikana. (Keskinen 2005, 84–85.) Sosiaalisten tunneälytaitojen merkitys tulee esille sekä hyvissä alaistaidoissa että esimiestaidoissa. Ikäjohtamiseen tulee sisällyttää alaistaitojen kehittäminen. Ikäjohtamisen tavoitteet saavutetaan silloin, kun koko työyhteisössä hyväksytään erilaisuus ja eri-ikäisyys. (Simström 2009, 221.)

Simströmin (2009, 219–220) mukaan oikeudenmukainen ikäasenne ja oikea tieto ikääntymisen vaikutuksista luovat perustan hyvälle esimiestyölle. Työelämässä mahdolliset alaisten ja esimiesten väliset konfliktit johtuvat erilaisesta arvomaailmasta ja asenteista eri-ikäisten välillä. Välttääkseen ja hallitakseen näitä tilanteita esimiehellä tulee olla kykyä itsekontrolliin, empaattisuuden sekä taitoa konfliktien hallitsemiseen. Hyvään ikäjohtamiseen kuuluu osata hyödyntää erilaisuutta sekä kyky kehittää toisten ryhmä- ja yhteistyötaitoa. Organisaatioissa tulisi olla avoin keskustelukulttuuri. Läpinäkyvyys ja empaattisuus ovat kommunikointijohtajan tärkeimpiä tunneälyn kompetensseja.

Kuntatyöntekijöiden työssä jatkamista tukemalla kunnat voivat lieventää suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymisen seurauksia. Smolanderin (2010) tekemän tutkimuksen mukaan ne kuntapäätäjät, jotka tiedostavat jatkamisesta kunnalle tulevat edut, suhtautuvat myönteisesti jatkamiseen. Kunnanhallituksella ja henkilöstöjohdolla on tietoa työssä jatkamisesta. Tavallisille rivivaltuutetuille voitaisiin jakaa tietoa jatkamisesta, koska heidän tietämys siitä vaihtelee. Kuntapolitiikoille työssä jatkamisen tukeminen on rationaalinen kysymys. Siksi heille tulee osoittaa jatkamisesta kunnalle tulevat hyödyt esimerkiksi työvoiman riittävyyden ja kuntatalouden näkökulmista. Päätäjien suhtautumiseen voi kunnan virkamiesjohto olla vaikuttamassa. (Smolander 2010, 97, 108.)

Halmeenmäen väitöstutkimuksen (2010) mukaan kunnan eläkepoistumaa tarkasteltaessa tulisi käyttää ennakoivaa toimintamallia, jolloin palvelujen kysyntä ja työvoiman tarjonta huomioitaisiin työvoiman poistumisen lisäksi. Tällainen toimintamalli edellyttää organisaatiolta arviointia tulevaisuudesta sekä tutkimusta ja selvittelyä. Työhyvinvoinnin merkitys tulisi olla huomioituna ennakkohankkeissa takeena nykyisen ja tulevan työvoiman laadusta. Näin saadaan henkilöstön työkyky ja tuottavuus pidettyä hyvänä ja uusia osaavia työntekijöitä. Henkilöstöstrategian ja palvelustrategian yhteensovittamisella on tärkeä asema työvoimaa ennakoitaessa. (Halmeenmäki 2010, 69.)

Kunta-alalla on vielä panostettavaa ikäjohtamisen kehittämiseen. Halmeenmäen tutkimuksessa (2010) tehdyn havainnon mukaan kunnissa ei ole riittävästi varauduttu eläkepoistumaan. Monet käynnissä olevat hankkeet tulevat ehkä parantamaan nykyistä tilannetta. Tutkimuksessa kävi esille, että kuntien suunnittelu- ja strategiaprosesseihin sisältyy eläkepoistuman huomioiminen. Eläkepoistumaan voidaan varautua, kun johdonmukainen kokonaisuus on nähtävissä. Ne kunnat, joilla ei ole laadittu henkilöstöstrategiaa tai sitä vastaavaa suunnitelmaa, jäävät varautumisen kanalta ulkopuolelle. Samoin on niiden kuntien tilanne, jotka ovat arvioineet eläkepoistuman liian pieneksi, eivätkä ne näe uhkana eläkepoistuman tuomia muutoksia ja haasteita. (Halmeenmäki 2010, 70.)

4 MOTIVAATIO

4.1 Motivaatio käsitteenä

Juuti (2006) määrittelee motivaation sellaisten tekijöiden järjestelmäksi, joka ohjaa ja virittää käyttäytymistä. Päämäärähakuinen ja tarkoituksenmukainen käyttäytyminen on motivoitunutta käyttäytymistä. Tyypillistä motivoituneelle käyttäytymiselle on sen vapaaehtoisuus, yksilön tahdonalaisuus ja kontrolloitu toiminta. Motivaatio on motiivien, esimerkiksi tarpeiden, halujen, viettien ja sisäisten yllykkeiden, aikaansaama tila. Kokonaisprosessi, joka on yksilöön vaikuttavien ja hänen mielessään olevien motiivien yhteistulos, on motivaatio. (Juuti 2006, 37.) Peltonen ja Ruohotie selittävät (1987, 19) motivaation olevan kyseissä tilanteissa oleva yksilön vaihtuva henkinen tila, joka ohjaa hänen vireystilaa ja toiminnan suuntaa.

Liukkonen ja Jaakkola (2002) kuvaavat motivaatiota monimutkaiseksi ja dynaamiseksi prosessiksi, jossa ovat mukana ihmisen persoonallisuus, sekä tunteella että järjellä ajateltavat tekijät ja lisäksi sosiaalinen ympäristö. Motivaatio on toiminnan ärsyke, jonka vaikutuksesta ihmiset pyrkivät saavuttamaan omia tavoitteitaan tai ryhmän ja työyhteisön tavoitteita. Osallistuessamme esimerkiksi ulkopuolelta arvioitavaan tavoitteelliseen toimintaan toiminnan ärsykeillä on vaikutus menettelytapoihimme. Omassa työssämme tulee eteemme tällaisia tilanteita. Ihminen vastaa itse tuloksesta ja tästä johtuen tehtävä voi olla enemmän tai vähemmän vaativa. Tällainen tilanne saa aikaan motivaatioprosessin eli motivaation käynnistäjänä voi olla haasteellinen tilanne. Ihmisen käyttäytymisessä motivaatiolla voidaan katsoa olevan kolme eri tehtävää. Ensimmäisenä tehtävänä motivaatio on käyttäytymisen energian lähde, joka ohjaa meidän tietynlaista käyttäytymistä. Toisena tehtävänä motivaatio antaa käyttäytymisen suunnan pyrkiessämme jonkin tavoitteen saavuttamiseen. Kolmantena tehtävänä motivaatio on käyttäytymisemme säätelijä. Se tarkoittaa, että me motivaatioprosessin vaikutuksesta mietimme omaa pätevyytämme jokaisessa eri tilanteessa ja samalla sitä, mikä merkitys kyseisellä toimintaympäristöllä ja yksittäisellä tilanteella on itsellemme. (Liukkonen & Jaakkola 2002, 14–15.)

Ihmiset haluavat tehdä erilaisia asioita eli he ovat erilaisia motivaatioiltaan. Motiivien voimakkuus vaikuttaa henkilön motivaatioon. Motiivit ovat päämääräsuuntautuneita, ne voidaan tiedos-

taa tai ne ovat tiedostamattomia, ja ne antavat vastauksen miksi -kysymyksiin. Motiivit saavat aikaan ja ylläpitävät yksilön käyttäytymisen tapaa. (Hersey & Blanchard 1977, 20.) Liukkonen ja Jaakkola (2002) selittävät motivaatiota tarkasteltaessa peruskysymyksenä olevan aina: miksi? Miksi me otimme vastaan nykyisen työtehtävämme, miksi opiskelemme määrättyyn ammattiin? Miksi haluamme noudattaa yhteiskunnan sääntöjä? Tutkimusten mukaan voimakkaasti motivoitunut henkilö yrittää työssään enemmän kuin toiset, hän on sitoutunut toimintaan ja työyhteisöön, hän pystyy keskittymään paremmin ja hänen suoriutuminen tehtävistään on laadukkaampaa kuin toisilla. (Liukkonen & Jaakkola 2002, 15.) Motivaatio antaa vastauksen kysymykseen: miksi ihminen asettaa itselleen erilaisia tavoitteita. Ihmisen biologiseen olemukseen keskittyvissä teorioissa yhdistetään motivaatio ja motiivit tarpeisiin. Ihminen voi tiedostaa tarpeensa, vaikka hän ei pystykään niitä itse valitsemaan tai päättämään niistä. Huomatessaan ympäristössään jotain sellaista, joka voisi tyydyttää määrätyn tarpeen, hän motivoituu käyttäytymään sen saavuttamiseksi. (Malmberg & Little 2002, 128.)

Motivoituminen on lähtöisin ihmisestä itsestään, se on liikkeelle lähtemistä, jonka pohjana on tarve. Ihmisen motivoitumista voidaan kuvata motivaatioportaikon avulla. Pääavoitteeseen voidaan päästä vain välitavoitteiden eli portaikon kautta. Välitavoitteiden tulee olla realistisia, sillä ihminen motivoituu tiedostaessaan, että hänellä on mahdollisuudet tavoitteen saavuttamiseksi. Välitavoitteen saavuttamisessa hänen tulee saada kokea onnistumisen elämys. Ihmisellä oleva tyydyttämätön tarve, nälkä, panee hänet liikkeelle. Hänellä täytyy olla psyykkistä energiaa, henkisiä voimavaroja pystyä hankkimaan haluamaansa tyydytystä. Motivoitumisen jatkumisen perustana on koettu onnistuminen, tyydytys. (Salmimies & Salmimies 2002, 22–25.)

4.2 Keskeisimmät motivaatioteoriat

Motivaatiota on tapana kuvata useilla teorioilla ja ne luokitellaan kolmeen pääryhmään, joita ovat tarveteoriat, yllyketeoriat ja odotusarvoteoriat, ja nämä eri teoriaryhmät täydentävät toisiaan. Tarveteoriat käsittävät käyttäytymisen sisäisiä syitä ja yllyketeoriat määrittelevät käyttäytymistä ohjaavia ulkoisia tekijöitä, kannusteita. Odotusarvoteoriat tuovat esiin yksilöllisiä eroja huomioitaessa käyttäytymistä ohjaavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Motivaatiota ovat säätelemässä yksilön tarpeet ja niihin vetoavat kannusteet sekä tehdyt havainnot ja niiden tulkinta. (Ruohotie & Honka 1999, 19.)

Yksilön tarpeissa esiintyy vaihteluita ja niiden määrätyllä hetkellä oleva voimakkuus ohjaa yksilön yrityshalua ja suoriutumista työtehtävistään. Tarvetta kuvataan ihmisen sisäiseksi epätasapainon tilaksi, jonka vuoksi ihminen alkaa toimia saavuttaakseen tasapainon. Tarpeiden jaottelu kasvuntarpeisiin, liittymistarpeisiin ja toimeentulotarpeisiin vastaa niin sanottua kolmitasoteoriaa. Kasvun tarpeet ovat minän tarpeita, ne liittyvät yksilöön itseensä. Sellaisia ovat pätemisen tarve, suoritustarve ja itsensä toteuttamistarve. Liittymistarpeet ovat tarpeita, jotka koskevat suhteita yksilön ja hänelle merkityksellisten henkilöiden välillä. Nämä sisältävät liittymismotiivin, kuten esimerkiksi toveruus, yhteenkuuluvuus, rakkaus sekä kilpailumotiivi, mikä käsittää halua kilpailla vertaistensa tai parempiensa kanssa. Toimeentulotarpeet käsittävät välttämättömiä perustarpeita, muun muassa nälän ja janon tyydyttämisen tarpeen sekä turvallisuuden tarpeen. (Ruohotie & Honka 1999, 20.)

Kannuste voidaan määritellä organisaation jäsenten käyttäytymiseen vaikuttavaksi ärsykkeeksi. Ihminen voi olla mieltynyt työorganisaatioonsa saadessaan siltä välineitä tarpeidensa tyydyttämistä varten. Kannuste kulkee palkkion edellä, ja se muuttuu työntekijälle annettaessa palkkioksi. Kannuste on ihmisten toimintaan yllyttäjä ja palkkio on tarpeiden tyydyttäjä. Työelämän kannusteet jaotellaan kolmeen ryhmään: taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet, vuorovaikutuskannusteet sekä tehtäväkannuste. (Ruohotie & Honka 1999, 20.)

Odotusarvoteorian mukaan kannusteiden houkuttelevuus antaa työntekijälle motivaatiota työnsä suorittamiseen. Lisäksi työntekijä motivoituu, kun hän kokee työnteolla saavuttavansa palkkioita ja tuntee tehtävässä onnistumisen haasteelliseksi. Odotusarvo ja työmotivaatio ovat toisistaan riippuvaisia. Työn ollessa sopivan vaikeaa tai siinä on riski onnistua tai epäonnistua on työmotivaatio korkeimmillaan. Työn ollessa ylivoimaisen vaikeaa tai liian helppoa työmotivaatio on matala. (Ruohotie & Honka 1999, 23.)

Motivaatioteorioiden perusidean mukaan ihmiset etsivät organisaatioista mahdollisuuksia tarpeidensa tyydyttämiseen. Saatuaan ajankohtaiset tarpeensa tyydytetyiksi heille syntyy ajatus uusista tarpeista niiden tilalle. Työntekijöiden suhtautuminen organisaation pyrkimyksiin on kielteistä, jos organisaatio ei voi tyydyttää heidän tarpeitaan. Heidän käyttäytyminen ei ole organisaation toimenpiteiden syy vaan niiden seuraus. Motivaatioteoriat tarjoavat pohjaa ajattelemiseen organisaatioista sekä mahdollisuuksista organisaatioiden ja ihmisten pyrkimysten yhdistä-

miselle. (Harisalo 2010, 100–101.) Tarveteorioista ehkä tunnetuin on Maslowin tarvehierarkia. Muut tarveteoriat ovat lähinnä Maslowin teorian muunnelmia. Niiden pohjalla kuitenkin näkyy selkeästi tarvehierarkian perusteet. (Kiikka 2002, 67.)

A.H. Maslowin laatima tarvehierarkia:

- Itsensä toteuttamisen tarpeet
- Arvostuksen tarpeet
- Yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet
- Turvallisuuden tarpeet
- Fysiologiset tarpeet

Maslow'n tarvehierarkiassa on ensimmäisenä fysiologiset tarpeet, joita ovat esimerkiksi nälkä ja jano. Kun nämä tarpeet on tyydytetty, nousevat esiin uudet tarpeet, joita Maslow määrittelee turvallisuuden tarpeiksi. Ne käsittävät fyysistä ja henkistä turvallisuutta. Seuraavana ovat yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, joihin kuuluvat rakkaus, kiintymys ja yhdessä olo. Arvostuksen tarpeisiin kuuluvat itsensä kunnioittaminen sekä muiden taholta tuleva huomio, maine, arvovalta ja asema. Vaikka kaikki edellä mainitut tarpeet on tyydytetty, nousee esille vielä halu ja tarve toimia itse. Näitä tarpeita Maslow kutsuu itsensä toteuttamisen tarpeiksi. Sellaisia ovat esimerkiksi itsensä kehittäminen ja eteenpäin pyrkiminen. (Maslow 1954, 80–81, 84–86, 89–92.)

Herzbergin motivaatio-hygieniateorian mukaan ihmisten tyytyväisyyteen heidän työssään vaikuttavia tekijöitä useimmiten ovat työssä onnistuminen ja mahdollisuudet ammatilliseen kasvuun. Työn tyytymättömyyden tunteet eivät liittyneet varsinaisesti työhön, vaan työn tekemistä ympäröiviin olosuhteisiin. Tällaisissa tapauksissa konteksti, jossa henkilö työskentelee, on epäoikeudenmukainen ja sekava ja työympäristö on psykologisesti epäterve. Näitä tekijöitä kutsutaan hygieniatekijöiksi. Myönteisten asenteiden esteitä saadaan poistetuksi kohentamalla hygieniatekijöitä. *Hygieniatekijöihin kuuluvat valvonta, ihmissuhteet, fyysiset työolot, palkka, yrityspolitiikan ja hallinnolliset käytännöt, etuudet ja turvallisuus.* Näiden tekijöiden heikentyessä alemmalle tasolle kuin työntekijät hyväksyvät seuraa tyytymättömyyttä. (Herzberg & Mausner & Snyderman 1959, 113.)

Myönteisiin työasenteisiin johtavat tekijät tyydyttävät yksilön itsensä toteuttamisen tarvetta. Ihminen haluaa toteuttaa itseään elämänsä kaikilla alueilla. Tärkeimpiä näistä alueista on hänen työnsä. Työn tekemistä ympäröivillä olosuhteilla ei ole potentiaalia antaa tätä perustyydytystä. Vain tehtävän suorittaminen antaa yksilölle hänen pyrkimyksiään vahvistavan palkinnon. Työn tekemisen ja työn kontekstin määrittävät tekijät toimivat työntekijän päämäärinä. Näiden kahdenlaisten tekijöiden motivoivat ominaisuudet ovat erilaisia. Työn kontekstiin liittyvät tekijät torjuvat epämukavia tilanteita. (Herzberg ym. 1959, 114.)

4.3 Työmotivaatio

4.3.1 Motivaatioprosessiin vaikuttavia tekijäryhmiä

Työmotivaatioon kuuluvia keskeisiä työtilanteeseen vaikuttavia tekijäryhmiä ovat työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö (Ruohotie & Honka 1999, 17).

Taulukko 1. Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa
(Mukailen Ruohotie & Honka 1999, 17.)

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
Mielenkiinnon kohde, harrastukset Asenteet -työtä kohtaan -itseä kohtaan Tarpeet -kasvutarpeet -liittymistarpeet -toimeentulotarpeet	Työn sisältö, työn mielekyys, vaihtelevuus -vastuu, itsenäisyys -palaute, tunnustus Saavutukset, eteneminen -saavutukset -kehittyminen	Taloudelliset ja fyysiset ympäristön tekijät -palkkaus, sosiaaliset edut -työolosuhteet, työn järjestelyt, työturvallisuus Sosiaaliset tekijät -johtamistapa -ryhmäkiinteys, -normit -sosiaaliset palkkiot -ilmapiiri

Persoonallisuus

Persoonallisuustekijäryhmiä ovat mielenkiinto, asenteet ja tarpeet. Ulkoisen virikkeen, esimerkiksi rahan, vaikutus työntekijän käyttäytymiseen on yhteydessä hänen mielenkiinnon suuntaan. Kahdesta samaa työtä tekevästä työntekijästä toinen voi olla kiinnostunut työstään ja toinen ei sitä ole. Tutkimusten mukaan voimakas työmotivaation vaikuttaja on ammatillisen mielenkiinnon ja työn ominaisuuksien yhteensopivuus. (Ruohotie & Honka 1999, 17.)

Asenteet vaikuttavat suoritusmotivaatioon. Tyytymättömyys työhön ja esimiehiin voi alentaa työinnostusta. Asenteilla henkilöön itseensä eli niin sanotulla minäkuvalla on myös vaikutusta suorituksen motivaatioon. Jos ihmiset kokevat epäonnistuneensa työssään heistä itsestään johtuvista syistä, heidän innostus laskee ja työn tulokset jäävät heikoksi. Tämän johdosta heidän minäkuvansa heikkenee, jolloin tarvitaan johtamistaitoa tällaisen yksilön minäkuvan kohottamiseksi. (Ruohotie & Honka 1999, 18.) Asenteet tarkoittavat ihmisen suhtautumistapaa erilaisiin asioihin. Asenteissa käy esille yksilön sisäistämät arvot. Asenteet koskevat myös ihmisen suhtautumista omaan itseensä, hänen käsitykseen itsestään. Työelämässä merkitykselliset asenteet tulevat esille ajateltaessa työn merkitystä elämän kokonaisuudessa, omaa työtä ja ammattia sekä esimerkiksi työnantajaa, työtovereita sekä työn muutoksia. (Lundell ym. 2011, 230.)

Työn ominaisuudet

Työn ominaisuudet -tekijäryhmään kuuluvia ovat työn sisältö, työn mielekkyys ja vaihtelevuus sekä saavutukset ja eteneminen. Ruohotie ja Honka selittävät (1999), kuinka työmotivaation kehittymiseen ei vaikuta pelkästään yksilön sisäiset ominaisuudet. Työmotivaation ulkopuolisista tekijöistä työmotivaatiota säätelevä tekijä ovat työn ominaisuudet. Esimerkiksi työn sisältö osoittaa sen, mitä työllä on ihmiselle tarjottavana eli saako hän tuntea onnistuneensa, tuntee ko työnsä mielekkääksi, minkä verran hän saa palautetta työnsä tuloksista. Työn sisällölliset tekijät vaikuttavat voimakkaasti siihen, että työntekijä haluaa suoriutua hyvin työtehtävistään. (Ruohotie & Honka 1999, 18.)

Juutin (2006) mukaan työn sisällöllä on keskeinen vaikutus ihmisen motivaatioon. Jos ihminen tuntee työnsä itselle sopivaksi ja hän tuntee työssään haasteita, hänen motivaationsa lisääntyy merkittävästi. Samoin käy silloin, jos ihminen tuntee onnistuvansa ja menestyvänsä työssään. Organisaatiot perustuvat nykyisin osaamiseen ja innovatiivisuuteen, ja niissä ovat avainasemassa

ihmisten työhön sitoutuminen ja omaehtoinen työskentely. Nykyinen organisoituminen eroaa täysin aikaisemmasta perinteisestä organisoitumisesta. Perinteisen ruumiillisen työn paikalle ovat tulleet osaamiselle perustuvat asiantuntijaorganisaatiot. Keskeinen tulonlähde ja onnistumisen tae ovat nykyisin ihmiset. (Juuti 2006, 66.)

Mielekäs työ antaa ihmiselle hyvinvointia. Työstä tulee hänelle ikään kuin harrastus, kun hän saa tehdä omakseen kokemaansa työtä. Hänelle työhön liittyvät motiivit viriävät itsearvoisesti työstä. Siinä tilanteessa on kysymys sisäisistä motivaatioista, jotka ovat pitkäkestoisia. Pitkäkestoiselle motivaatiolle luo perustan työ, joka sopii ihmiselle ja muodostuu häntä kiinnostavista asioista. (Juuti & Vuorela 2006, 67.)

Työympäristö

Työympäristön tekijäryhmä sisältää taloudelliset ja fyysiset ympäristön tekijät sekä sosiaaliset tekijät. Ruohotien ja Hongan (1999) mukaan motivaation kannalta kolmas tärkeä tekijäryhmä persoonallisuuden ja työn ominaisuuksien lisäksi on työympäristön ominaisuudet. Työympäristö jaetaan välittömään työympäristöön ja koko yrityksen kattavaan ympäristöön. Välittömän työympäristön ominaisuuteen kuuluu työryhmän ja esimiehen vaikutus yksityisen työntekijän työpanokseen. Koko yrityksen kattava työympäristö sisältää kaikille yhteisiä tekijöitä yrityksessä. (Ruohotie & Honka 1999, 18.)

Taloudellisiin ympäristön tekijöihin kuuluu muun muassa palkka. Peltonen ja Ruohotie (1987) selittävät, kuinka palkan kannustava merkitys yksilöiden välillä vaihtelee. Palkan merkitys riippuu esimerkiksi yksilön varallisuudesta ja taloudellisista tarpeista tai yksilön sisältämistä arvoista. Palkka on tärkeä kannuste matalapalkkaisille työntekijöille, sillä he saavat sillä tyydytettyä perustarpeensa. Myös korkeapalkkaisille se voi olla tärkeä, jotta he voivat tyydyttää sillä pätemisen tarpeensa. (Peltonen & Ruohotie 1987, 44.) Puohiniemen (2006, 217) tutkimuksen mukaan työstään heikommin motivoituneet pitävät tärkeämpänä hyvää palkkaa kuin työstään paremmin motivoituneet. Jos työ ei ole motivoivaa, siitä halutaan enemmän palkkaa.

Myös Kiikan (2002) mukaan työmotivaation perusta on palkka. Palkkaa käytetään työntekijöiden organisaatioon houkuttelun välineenä eli sillä on rekrytoiva vaikutus työvoimaan. Elintason kasvaessa palkan osuus motivaatiotekijänä pienenee, mutta se ei häviä kokonaan. Kun elintaso nou-

see, motivaatiotekijät lisääntyvät, ja yksittäisen motivaatiotekijän vaikutus vähenee, mutta se ei poistu kokonaan. Tulosojohtamisen mukana on tulospalkkaus tullut motivaatiokeinona käytäntöön. Tulospalkkauksen motivaatiossa ei ole kysymys pelkästään rahapalkasta, vaan siinä huomioidaan muita motivoivia seikkoja, ja näin tulospalkkaus täytyy nähdä erillisenä motivointijärjestelmänä. (Kiikka 2002, 94–95.)

Hagemann puolestaan selvittää (1991), että rahalla ei ole niin suurta merkitystä motivaatiotekijänä kuin yleisesti ajatellaan. Jos henkilö saa riittävästi tuloa selvitäkseen normaaleista maksuisistaan ja kustannuksistaan, palkankorotus ei vaikuta paljoakaan hänen työpanokseen. Suurempiin ponnistuksiin häntä ovat kannustamassa työpaikan hyvä ilmapiiri, kiinnostava työ sekä hänen todelliset kehittymisen mahdollisuudet. Motivaatio muodostuu muista tekijöistä kuin raha. Ihminen ei välttämättä nauti työstään, vaikka hän saisi suurta palkkaa. (Hagemann 1991, 44–45.)

Johtamistapa kuuluu organisaatiossa sosiaalisiin tekijöihin. Lundell ym. (2011) kirjoittavat, kuinka motivaatioon voidaan vaikuttaa huomioimalla niitä asioita, joita työntekijä arvostaa työssään. Rekrytointipäätökset vaikuttavat paljon organisaatiossa. Organisaation tavoitteiden ja työntekijän arvojen ollessa yhteensopivia tulee työntekijän kannustaminen organisaation hyväksi toimimiseen olemaan helpointa. (Lundell ym. 2011, 231.)

Työpaikalla sisäiseen motivaatioon vaikuttaa työtovereiden keskenään kokema yhteisöllisyys. Perkkä-Jortikan (1992, 23) mukaan yhteisöllisyydellä tarkoitetaan sekä virallista että epävirallista vuorovaikutusta työyhteisössä, mikä ei ole sidoksissa hyvään virallisen yhteistoiminnan organisointiin tai ihmisten keskinäiseen toimeen tulemiseen. Se voi olla sekä positiivista että negatiivista. Yhteisöllisyys ei välttämättä näy eikä kuulu, se ei ole liikettä eikä puhetta. Se on työpaikan henkeä, jota ei voi nähdä, puhalletaan ”yhteen hiileen”.

On olemassa eriaisteisia sosiaalisia motiiveja, millä tarkoitetaan, että jokaisella ihmisellä on esimerkiksi jonkinlainen suoritusmotiivi. Jos organisaatiossa kyetään vahvistamaan jonkin verran suoritusmotiivia, vaikuttaa se organisaatiossa merkittävän energialatauksen. Sosiaalisiin motivaatioihin voidaan vaikuttaa, niistä heijastuu erillisen yksilön ympäristö ja elinehdot. (Karlöf & Lövingsson 2009, 148.) Sosiaalisilla palkkioilla, joita ovat esimerkiksi kiitos ja tunnustus, on sisäistä motivaatiota lisäävä vaikutus silloin, kun ne saadaan jostain tehdystä suorituksesta. Si-

säistä motivaatiota ovat lisäämässä työtovereiden taholta tuleva arvostuksen ja kunnioituksen kokeminen. Myönteinen sanallinen palaute lisää sisäistä motivaatiota, kun taas kielteinen palaute sitä heikentää. (Ruohotie & Honka 1999, 48.)

Työn ominaisuuksien lisäksi työmotivaatioon vaikuttaa henkilöstön jäsenten työympäristö, jossa he työskentelevät. Henkilöstön tekemät havainnot organisaatiosta synnyttävät vallitsevan ilmapiirin. Organisaation ilmapiiri vaikuttaa työtyytyväisyyteen sekä työn tuloksiin, sillä se tyydyttää muun muassa liittymistarpeita. Ilmapiirillä on vaikutusta työn palkitsevuuden kokemiseen. Samoin ilmapiiri vaikuttaa käsitykseen työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Voimakkain vaikutus ilmapiirillä on tuottavuuteen ilmeisesti tilanteessa, jossa työntekijät voivat itse säädellä työnsä tuloksia. (Peltonen & Ruohotie 1987, 71.)

4.3.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Martelan (2015) mukaan sisäinen motivaatio lähtee henkilön sisältä. Tekeminen on innostavaa ja sitä haluaa tehdä ilman ulkoisia palkkioita tai rangaistuksia. Esimerkiksi lasten leikki nousee sisäisestä motivaatiosta. Aikuisilla myös tehtävät ja harrastukset ovat usein sisäisesti motivoituneita. Sisäisessä motivaatiossa henkilölle tehtävän tekeminen on mielenkiintoista, innostavaa, arvokkaan tuntuista tai muuten sellaista, että sen tekeminen on hänelle mieluisaa ja hänellä on oma halu tehdä sitä. (Martela 2015, 65.) Toiminnan ilo saa aikaan sisäisen motivaation. Kun toimintaan osallistutaan ensisijaisesti kyseisen toiminnan vuoksi, on kysymyksessä sisäinen motivaatio. Motiiveina voivat olla ilo ja toiminnan ja yhteenkuuluvuuden sosiaalisten kokemusten aikaan saamat myönteiset emotionaaliset kokemukset. Sisäisesti toimintaan motivoituneen henkilön autonomian kokemukset ovat korkeimmillaan. Hän ei tunne olevansa kenenkään kontrollin kohteena. (Jaakkola & Liukkonen 2002, 113.)

Juutin (2006) mukaan henkilö on sisäisesti motivoitunut tehdessään jotain tiettyä toimintaa ilman ulkoista palkkiota vain työn tekemisen vuoksi. Voidaan sanoa suuren osan ihmisen käyttäytymisestä olevan sisäisesti motivoitua. Sisäisesti motivoitunut toiminta on aivan kuin harrastusta. Siitä saadaan mielihyvän tunnetta. (Juuti 2006, 61.) Sisäisten motivaatiokeinojen kehittäminen on haaste työelämälle. Työn pitäisi tuottaa iloa ja tyydytystä elämään ja antaa energiaa niin, että työntekijät eivät halua luopua työstään. Ennen kaikkea myönteisistä tunteista syntyvät sisäiset

palkkiot. Ne sisältävät tapahtumia, jotka tuntuvat hyviltä. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 99, 101.)

Lundell ym. selittävät (2011), kuinka motivaatiossa on kysymyksessä ihmisen arvojen ja asenteiden vaikuttama tavoitteellinen toiminta. Saadessaan toteuttaa sisäistämäänsä arvoja työssään hän tuntee, että hänen työ on mielekästä ja merkityksellistä. Hänen sisäinen motivaatio vahvistuu tästä. Sisäisesti motivoitunut henkilö toimii sinnikkäästi ja keskittyneesti. Tuntiessaan työn merkitykselliseksi ja tärkeäksi työntekijä haluaa ponnistella kovasti, jotta hän selviytyisi työssä olevista haasteista. Motivaation taustalla toimivat työntekijän arvot, mutta hän ei kuitenkaan aina toimi niiden mukaisesti, sillä hänen toimiin ovat vaikuttamassa myös tarpeet, joita hän ei aina välttämättä itse tiedosta. Työuran ja elämäntilanteiden eri vaiheissa voivat motivaatiota tuovat asiat vaihdella. (Lundell ym. 2011, 231.)

Arvot ovat sisäiseen motivaatioon kuuluvia käsitteitä. Puohiniemen (2006) mukaan arvot ovat elämää ohjaavia päämääriä, jotka ovat opittuja ja kulttuurisesti hyväksytyjä. Niihin nojaututaan hankalissa valintatilanteissa, joissa rutiineista ei saada apua. Arvot sisältävät kaksi käsitettä: tiedon ja tunteen. Tiedon avulla valitaan oikea suunta, ja tunne, halu vaikuttaa saamaan voimia toteuttamaan aiottu teko. Arvot ovat sellaisia motiiveja, joihin sisältyy myönteinen tunne ja ne ovat kulttuurisesti hyväksytyjä. Ne ovat melko pysyviä. Määrätyissä ammateissa on voimakkaat arvo-odotukset, esimerkiksi matkustajakoneen lentäjän ajatellaan toimivan siten, että matkustaminen on turvallista. (Puohiniemi 2006, 8–9.) Peltonen ja Ruohotie (1987) määrittelevät arvojen olevan henkilön sanoissa, teoissa ja valinnoissa ilmenevä arvostuksen tuloksena syntynyt vakiintunut suhtautumisohjain. Arvot jaotellaan monta kertaa itseisarvoihin, sellaisia katsotaan olevan hyvyys, totuus, kauneus ja oikeudenmukaisuus sekä välinearvoihin, jotka ovat itseisarvoihin pyrkimisen keinoja. (Peltonen & Ruohotie 1987, 19–20.)

Ulkoisessa motivaatiossa ihminen työskentelee ulkoa tulevien vaateiden vuoksi. Hän saa siitä erillisen palkinnon, mutta varsinainen tekeminen ei ole hänelle palkitsevaa. Ulkoisia motivaatiolähteitä ovat muun muassa raha, maine ja sosiaalinen hyväksyntä. (Martela 2015, 65.) Tehtäessä työtä sen välinearvon takia kysymyksessä on täysin ulkoinen motivaatio. Tällöin toiminnalla ei saada aikaiseksi mielihyvää eikä sitä koeta kiinnostavaksi. Merkityksellistä tekijälle on työn

lopputulos, työllä sinänsä ei ole merkitystä. Useimmat ihmiset ovat samaan aikaan sekä sisäisesti että ulkoisesti motivoituneita. (Vartiainen & Nurmela 2002, 190.)

Tutkimusten mukaan suomalaiset esimiehet antavat vähän tunnustusta alaistensa työsuorituksista. Palautteen saaminen on kuitenkin tärkeää, siinä saadaan korjattua työtapoja ja voidaan oppia katsomaan työtä eri näkökulmista. Myönteinen palaute lisää työntekijän voimavaroja ja ne auttavat kohtaamaan vaikeitakin työtehtäviä. Voidakseen antaa palautetta esimiehen on oltava selvillä henkilön työstä ja hänen aikaansaannoksista. Jos esimiehen johtopäätökset alaisen työstä ovat liian hätäisiä tai vääriä, ne eivät ole oikeutettuja ja ne lannistavat alaista. Jokainen haluaa tulla kohdelluksi oikein. Jokainen haluaa, että hänen suorituksensa tulisi huomioiduksi. Esimiehen velvollisuus on kertoa alaiselle näkemyksensä siitä, kuinka tämän työ on sujunut. (Juuti & Vuorela 2006, 69.)

Työntekijöiden itsetunnon kohottamisessa ja pätevyyden tukemisessa voi olla pienilläkin asioilla pidemmän päälle suuri merkitys. Esimiehen antamalla palautteella on merkittävä vaikutus motivaatioon ja se kehittää samalla suotuisaa työilmapiiriä. Tunne- ja vuorovaikutussuhteet voivat nousta esteeksi, ettei aina pystytä ottamaan kehittävääkään palautetta vastaan. Ei ole olemassa mitään ihmekeinoja ihmisen itsetunnon kohottamiseksi, ratkaisevia ovat pienet arkiset teot ja sanat. Itseluottamusta lisää hyvä itsetuntemus. Sitä voidaan kehittää harjoituksilla ja tehtävillä vaikkapa erilaisissa tiimipalaverissa. Samalla siinä lisääntyy tiimissä olevien työntekijöiden hiljaisen tiedon jakaminen. (Liukkonen ym. 2006, 81.) Antaessaan alaisilleen palautetta johtaja ilmaisee kiinnostuksensa heitä kohtaan. Alaisten omanarvontunto lisääntyy heidän huomattaessa johtajan olevan heistä kiinnostunut. Hänen suhtautuminen ei ole välinpitämätöntä ja alaiset kokevat kuuluvansa kyseiseen työyhteisöön. Tärkeä motivaatiotekijä on jonnekin kuulumisen tunne. (Hagemann 1991, 65.)

Ulkoisia palkitsemisjärjestelmiä on kehitetty jo kauan aikaa, mutta niihin ei olla vielä tyytyväisiä. Työntekijät ovat itse esittäneet ratkaisumalleja ulkoisten motivaatiotekijöiden kehittämiseksi. Sellaisia ovat muun muassa joustava työaika, tai työpaikka, lastenhoitopalvelut, kotisiivouspalvelut, omaisvanhusten hoitopalvelut, työaikapankki tai sapattivapaat. (Liukkonen ym. 2006, 99.)

4.3.3 Ikääntyminen ja työmotivaatio

Ikääntyneenä työntekijänä pidetään yli 55-vuotiasta henkilöä. Ikääntyvät työntekijät ovat niitä henkilöitä, joilla on mahdollista terveytensä puolesta vielä jatkaa työssä. Hyvä terveys on ensisijaisessa asemassa työssä jatkamisen motivaatioon. Esimiehen oikealla asenteella on iso merkitys työntekijän työssä jatkamiseen, sillä hänen tulee tiedostaa ja ymmärtää ikääntyminen ja sen tuomat vaikutukset työssä selviytymiseen. Hänen tulee paneutua ikäjohtamiseen. Oikea tieto ikääntymisen vaikutuksista ja sen perusteella muotoutuva oikea ikäasenne antavat pohjan hyvälle ikäjohtamiselle. Ikääntyvien henkilöiden kanssa tulee keskustella heidän selviytymisensä työn tuomista haasteista. Työn vaatimukset tulisi asettaa sellaisiksi, että ikääntynyt työntekijä kykenee niihin vastaamaan.

Organisaatiossa henkilöstön työhyvinvoinnilla on motivoivaa vaikutusta työssä jatkamiseen. Hyvä johtaminen, hyvä työyhteisön ilmapiiri ja sopiva työnjako ovat keskeisessä asemassa työpaikan hyvinvointiin. Työhyvinvointiin sisältyy tunne oman työn hallinnasta. Työssä jatkamiseen tukemisessa on työhyvinvoinnin edistämisellä keskeinen asema. Työhyvinvointia lisätään keskustelevalle ja toisten henkilöiden mielipiteitä huomioivalla johtamistavalla.

Työyhteisön yhteisöllisyydellä on työssä motivoiva vaikutus. Yhteisöllisyys on työyhteisössä tapahtuvaa sekä epävirallista että virallista vuorovaikutusta, mikä voi olla positiivista tai negatiivista. Yhteisöllisyys voi olla huomaamatonta.

Ikääntyvät työntekijät tulee ottaa mukaan koulutukseen. Koulutuksella on ikääntyvän henkilön työmotivaatiota lisäävä vaikutus. Ikääntyvän henkilön kanssa kannattaa selvittää hänen halunsa ja tarpeensa koulutukseen. Henkilön aikaisempi opiskelu ja osaaminen tulisi olla selvillä ja järjestää koulutusta niiden pohjalta. Jokainen oppii omalla yksilöllisellä tavallaan, työntekijän iällä ei ole siihen vaikutusta. Aikuiskoulutuksella on tärkeä merkitys siihen, että voidaan vastata työelämän ja yhteiskunnan muuttuviin uusiin haasteisiin. Myös julkisen tunnustuksen saaminen motivoi iäkästä työntekijää.

Rahapalkan työntekijää motivoiva vaikutus vaihtelee. Joillekin henkilöille sillä on merkitystä. Palkan merkitykseen vaikuttaa muun muassa työntekijän henkilökohtainen taloudellinen tilanne.

Ikääntyvien työntekijöiden kannalta ulkoisilla palkitsemisjärjestelmillä, kuten työaikajoustoilla, on työssä jatkamisen motivaatioon vaikutusta. Tutkimuksen mukaan ikääntyvät työntekijät toivovat, että he työssä pidempään jatkaessaan voisivat käyttää hyväkseen työajan ja työmäärän joustoja. He haluavat olla töissä pitkään, mutta he toivovat työhön välillä pidempiä vapaa-aikoja. Työssä jatkamisen mahdollistamiseksi ikääntyneiden työntekijöiden kanssa kannattaa neuvotella ja suunnitella työajat ja työmäärät yksilökohtaisesti jokaisen tilanteen mukaan.

Esimiehen antama palaute on tärkeää, sillä siinä tilanteessa on mahdollista arvioida työtapoja ja korjata niitä. Myönteisellä palautteella on työntekijän voimavaroja lisäävä vaikutus. Antaessaan palautetta esimies samalla ilmaisee kiinnostuksensa alaisiaan kohtaan, mikä lisää alaisten omanarvontuntoa.

Työssä jatkamiseen vähentävästi vaikuttava asia on ikäsyrrintä, jota tapahtuu työpaikoilla. Työpaikoille tulee kehittää positiivinen toimintakulttuuri, joka kieltää ikäsyrrinnän ja jolla on vaikutusta työssä jatkamiseen. Työntekijän työkyvyn säilymisen kannalta on tärkeää, että organisaatiossa toimitaan kaikkien ikäryhmien kanssa eikä siellä tunneta jotain tiettyä ongelmallista ikäryhmää.

5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1. Teemahaastattelu aineistonkeruumuotona

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisessa, laadullisessa tutkimuksessa ei tarkastella asioita määrällisesti vaan lähtökohtaisesti tutkimuksen tarkoitus on kuvata todellista elämää ajatuksella, että todellisuus on moninainen. Todellisuutta ei kuitenkaan voi pirstoa osiin mielivaltaisesti. Tapahtumat muovaavat toisiaan ja voidaan löytää monensuuntaisia suhteita. Kvalitatiivinen tutkimus tutkii kohdetta kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa huomioidaan arvolähtökohdat, sillä tutkijan omat arvot vaikuttavat tutkittavien ilmiöiden ymmärtämiseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa jo olemassa olevien väittämien sijasta löydetään ja paljastetaan tosiasioita. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997, 160–161.)

Haastattelu on keskustelua ennalta määrättyä tarkoitusta varten. Sekä haastatteluun että keskusteluun sisältyy kielellinen ja ei-kielellinen kommunikaatio, joka on ajatusten, asenteiden, mielipiteiden, tiedon ja tunteen välittäjä. Molemmissa tilanteissa, sekä haastattelussa että keskustelussa ollaan kasvokkain ja voidaan vaikuttaa toiseen. Haastattelu eroaa keskustelusta siinä, että haastattelun tarkoitus on informaation kerääminen. Haastattelu on ennalta suunniteltu ja sillä pyritään tiettyyn päämäärään. Keskustelun tarkoituksena voi olla pelkkä yhdessäolo. Haastattelu tapahtuu yleensä haastattelijan ehdoilla ja hänen johdolla. (Hirsjärvi & Hurme 1985, 25.)

Institutionaalisuutensa vuoksi haastattelut eroavat tavallisesta keskustelusta. Haastattelun kautta pyritään tiettyyn päämäärään: haastattelijalla on mielenkiinto tietoon. Sen vuoksi hän esittää haastateltavalle kysymyksiä, pyrkii saamaan häntä vastaamaan, johdattelee keskustelua, fokusoi sitä tiettyihin teemoihin. Tutkimushaastattelua ohjataan tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti. Haastattelutilanteessa haastattelijalla on kysyjän eli tiedon kerääjän rooli ja haastateltavalla vastaajan eli tiedon antajan rooli, ja nämä roolit erottavat haastattelun keskustelusta. Haastatteluun osallistujien tehtävien suoritustapa on keskustelu. Haastattelutilanteen institutionaalisuuden tuo esille haastattelun tallentaminen eli haastattelun nauhoitus sekä se, että haastatteliija tekee muistiinpanoja. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 23.)

Haastattelu on eräänlaista keskustelua, jossa tutkija on aloitteentekijänä ja hän johdattelee sitä. Haastattelun ideana on halumme tietää esimerkiksi mitä ihminen ajattelee, minkälaisia motiiveja hänellä on, niin minkä vuoksi emme kysyisi sitä häneltä? Haastattelu on tilanne, jossa haastatteli ja esittää kysymyksiä haastateltavalle. Viime aikoina ovat haastattelun määritelmät laajentuneet, on siirrytty keskustelunomaisempiin haastattelutyyppeihin perinteisen kysymys-vastaus-haastattelun sijaan. (Eskola & Suoranta 2003, 85.) Tutkimushaastattelulla on välillinen arvo tutkimuksen prosessissa ja osaksi sen perusteella tehdään tieteellisiä päätelmiä. Haastattelu perustuu kieleen, merkitykseen ja käsitteisiin. Haastattelutilanteessa tuodaan esille jo olevaa aiempaa kokemusta aiheesta ja sen mukaisesti tehdään haastattelutilanteessa tulkintoja. (Hirsjärvi & Hurme 1984, 4.)

Tämän tutkimuksen haastattelumuotona on teemahaastattelu. Teemahaastattelussa on kysymyksessä eräänlaisesta keskustelusta, jossa aloitteentekijänä on tutkija ja tilanteessa toimitaan hänen ehdoilla. Siinä tutkija haluaa saada selville häntä kiinnostavat tai ainakin hänen tutkimuksensa aihepiiriin liittyvät asiat. (Eskola & Vastamäki 2015, 27–28.) Teemahaastattelussa valitut teemat ovat tutkimuksen viitekehukseen perustuvia eli siihen, mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään (Tuomi & Sarajärvi 2004, 77–78).

Eskolan ja Suorannan (2003) mukaan teemahaastattelussa ei ole, kuten strukturoidussa haastattelussa tyypillisesti, haastattelukysymyksiä tarkkaan määrätty. Haastattelujen aikana ei välttämättä käydä asioita samassa järjestyksessä, vaan teema-alueiden laajuus ja järjestys voi vaihdella. Haastattelijan tulee huolehtia, että jokaisessa haastattelussa kaikki teema-alueet käydään kuitenkin läpi. Haastattelijalla ei ole valmiita kysymyksiä, mutta hänellä tulee olla tukilista, jonka avulla hän seuraa, että kaikkia teema-alueita käsitellään. Teemahaastattelussa haastateltava voi kertoa kokemuksistaan ja mielipiteistään vapaamuotoisesti. Haastatteluun valittujen teemojen avulla varmistetaan se, että jokaisen haastateltavan kanssa keskustellaan samoista asioista. (Eskola & Suoranta 2003, 86–87.)

Teemahaastattelulle on tyypillistä haastattelujen tallentaminen. Näin haastattelutilanne sujuu nopeasti eikä väliin tule katkoja. Nauhoittamalla haastattelut saadaan mukaan tilanteeseen liittyviä tärkeitä seikkoja. Vaikka haastattelut tallennetaan tarkastikin kirjoittamalla ne ylös, siinä ei kuitenkaan tule mukaan haastatteluun liittyviä vivahteita, jotka nauhoitettaessa tallentuvat mu-

kaan. Haastateltavat voivat aluksi jännittää äänittämistä, mutta yleensä he kohta unohtavat nauhurin. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 92.)

Aineiston keräämisen suoritin teemahaastattelulla. Haastattelun etuna on se, että haastateltavaksi voidaan valita henkilöitä, joilla on kokemusta tai tietoa tutkittavasta asiasta (Tuomi & Sarajärvi 2004, 76). Tutkimus toteutettiin haastattelemalla kuutta kunta-alan työntekijää, jotka jatkavat tai ovat jatkaneet työssä vielä virallisen eläkeiän jälkeen. Haastatteluista tein lokakuussa 2014 kolme haastattelua, joulukuussa 2014 yhden ja kaksi haastattelua helmikuussa 2015. Haastateltavat olivat pitkäaikaisia kunta-alan työntekijöitä sekä miehiä että naisia. Haastatteluhetkellä heistä osa oli jo jäänyt eläkkeelle, mutta he olivat jatkaneet työssä virallisen eläkeiän jälkeen, joten heillä oli henkilökohtainen kokemus työssä jatkamisesta. Yksi haastateltavista oli aivan lähiaikoina siirtymässä eläkkeelle ja osa haastateltavista suunnitteli jatkavansa työssä 68-vuotiaaksi asti. Haastateltavista yksi henkilö oli jatkanut kunta-alalla osa-aikaisena työntekijänä ja vielä sen jälkeen siirtynyt yksityisen työnantajan palvelukseen osa-aikaiseksi työntekijäksi. Haastattelemieni henkilöiden alhaisimman ja korkeimman henkilökohtaisen eläkeiän ero oli runsas kolme vuotta. Mahdollisia haastateltavia henkilöitä sain tietooni ottamalla puhelimitse yhteyttä kunta-alan työpaikkojen palkkasihteereihin, palkanlaskijoihin ja henkilöstöasioiden hoitajiin. Kaikki haastateltavat lupautuivat haastatteluun heti meidän ensimmäisen puhelinkeskustelun aikana. Kerroin heille kaikille, kuinka käsittelen haastattelut luottamuksellisesti, ja kenenkään henkilöllisyys ei käy esille.

Haastattelussa on kysymyksessä vuorovaikutustilanne, jota määrittävät moninaiset sosiaaliset tekijät, ja näin haastattelupaikka on olennainen tekijä haastattelun onnistumisen kannalta (Eskola & Vastamäki 2015, 30). Haastattelemistani henkilöistä kukaan ei asunut paikkakunnallani enkä tuntenut heitä entuudestaan. Haastateltavista henkilöistä neljä tuli käymään asuinpaikkakunnallani, jolloin saatoimme tehdä haastattelut. Kahden henkilön haastattelut tehtiin haastateltavan asuinpaikkakunnalla. Kaikissa haastattelutilanteissa olimme kahdestaan haastateltavan kanssa. Haastatteluista kolme tehtiin kirjastossa, siellä olevan kahviotilan rauhallisessa nurkkauksessa, jossa ei ollut läheisyydessä muita henkilöitä. Yksi haastatteluista tehtiin omakotitalon työmaalla vielä keskeneräisessä tilassa ja se onnistui siellä hyvin. Haastatteluista yksi tehtiin haastateltavan henkilön työhuoneessa ja yksi haastateltavan henkilön työpaikan kahviossa, jossa me onnistuimme saamaan oman rauhallisen huonetilan haastattelun ajaksi.

Haastateltavat saivat haastatteluteemat muutamia päiviä ennen haastattelua, jotta heillä oli mahdollisuus niihin paneutua. Äänitykset tein digitaalisella sanelulaitteella ja ne onnistuivat sillä hyvin. Suurin osa haastateltavista kertoi paljon ja värikkäästi työstään ja työssä jatkamisen motivaatioista. Merkille pantavaa oli heidän innostuneisuus omaan työhön. Joitakin kertoja jouduin tekemään tarkistuksia, selittämään sitä, mitä tarkoitan kysymykselläni tai pyytämään haastateltavaa palaamaan vielä aikaisemmin käsiteltyyn kohtaan. Haastattelutilanteista jäi hyvä tunnelma. Haastateltavilla oli vahva kokemus työelämästä, ja he kertoivat avoimesti työssä jatkamisestaan ja siihen vaikuttavista tekijöistä. He olivat tarkoin harkinneet työssä jatkamisen ja eläkkeelle siirtymisen vaihtoehtoja.

5.2 Aineiston analyysi

Kerätty tutkimusaineisto tulee muuttua tutkittavaan muotoon. Haastatellut aineistot tulee muuttaa tekstimuotoon, ja tätä muuttamista kutsutaan litteroinniksi. Se on työlästä, mutta samalla tutkija voi käydä vuoropuhelua oman tutkimusaineistonsa kanssa, mistä on hyötyä määriteltäessä tutkimusongelman kannalta riittävää tulkinnan määrää. Tekstimuotoon muutettu haastatteluaineisto helpottaa tutkimuksen analysointia. (Vilka 2005, 115.) Haastattelun laadun parantamiseksi on hyvä litteroida se mahdollisimman nopeasti, etenkin jos tutkija itse suorittaa sekä haastattelun että litteroinnin (Hirsjärvi & Hurme 2011, 185). Haastatteluaineistot on hyvä litteroida nauhalta kokonaan sen työläydestä huolimatta. Ei kannata luottaa siihen, että nauhalta voi etsiä täydennystä. Litteroidessa on mahdollisuus tutustua jo alustavasti aineistoon, siihen pääsee paremmin sisälle kuin haastattelun aikana. (Eskola 2007, 159.) Tekemäni haastattelut litteroin osan haastattelujen seuraavana päivänä ja osan muutamien päivien kuluessa. Litterointiin kului aikaa haastattelusta riippuen lyhimmillään runsas kaksi tuntia ja pisimmillään runsas viisi tuntia. Haastattelut kirjoitin mahdollisimman sanatarkasti.

Tämän tutkimuksen analysointitapa on teemoittelu. Aineistoon lähestyminen aloitetaan useimpien tematisoinnilla. Aineistosta voidaan nostaa esille tutkimusongelman kannalta valaisevia teemoja. Tekstistä tulisi löytää ja voida erottaa ne aiheet, jotka ovat tutkimusongelman kannalta olennaisia. Teemoittelussa tulee vaihdella sekä teoriaa että empiriaa, molempia. Teemoittelu on sopiva aineiston analysointitapa silloin, kun on kysymyksessä jonkin käytännön ongelman ratkaiseminen. Aineistosta on helppo poimia käytännöllisen tutkimusongelman kannalta olennaisia

tietoa. (Eskola & Suoranta 2003, 174–175, 178.) Tutkimuskohteesta nostetaan teemaksi se asia, mikä tulee tutkittavaksi. Sitä johtoajatusta, näkökulmaa, josta tutkittavaa tarkastellaan, kutsutaan teemaksi. Tematisoiminen kuuluu olennaisesti laadulliseen tutkimukseen, koska selvän tematisoimisen avulla saadaan esille tutkijan esiyymmärtäminen. Tutkimuksen menetelmällisen tarkastelun kohteeksi voidaan ottaa tutkijan tekemän esitulkinnan mukainen tutkimuskohde. (Varto 1992, 51–52.)

Analysoinnissa olen käyttänyt teemoina alkuperäisen teemarungon teemoja. Tutkimuksen pääteemoja ovat: työssä jaksaminen ja sen rooli, motivaatio ja esimiestyö. Teemat sisältävät tarkentavia alateemoja. Motivaatiota käsiteltiin sisäisen ja ulkoisen motivaation näkökulmasta, ja lisäksi alaviitteinä oli motivaatiota avaavia käsitteitä. Teemat käsittelen tässä alkuperäisen teemarungon mukaisessa järjestyksessä.

Haastatteluaineiston käsittelyn tein teema-alueittain. Lähdin etsimään jokaisen haastateltavan henkilön vastauksia kyseiseen teemaan. Kopioin tekstinkäsittelylaitteella alekkain jokaisen teeman alle haastateltavien vastaukset. Haastattelutilanteessa pidin huolta, että jokaisen haastateltavan kanssa keskusteltiin kaikista samoista teemoista. Haastateltavat puhuivat paljon ja heidän koko haastatteluaineistostaan saatoinkin löytää vastauksia eri teemojen kysymyksiin ja poimia ne määrätyn teeman alle. Kertoessaan haastateltavat puhuivat myös sellaisista asioista, jotka eivät liittyneet kyseiseen esillä olevaan teemaan, ja näistä kertomuksista olen siirtänyt aineistoa sopivien teemojen alle. Näin tämän tutkimuksen teemoittelussa olen käyttänyt osittain koko haastateltavan aineistoa ja järjestänyt kertomusaineistoa sopivien teemojen kohdalle. Joku haastateltavista ei aivan ymmärtänyt jonkun teeman kysymyksen tarkoitusta, mutta hänen avoimesta kertomuksestaan jälkeempään sain selvän vastauksen hänen mielipiteistään. Mielestäni haastatteluaineisto antaa riittävän pohjan tutkimukselleni. Hirsjärvi ja Hurme kirjoittavat (2011), kuinka tutkijan tulee löytää haastatteluvastauksesta sen olennainen sisältö. Tutkijan tulee voida päätellä, milloin haastateltava puhuu tarkastettavana olevasta teemasta. Ollessaan epävarma hän voi joutua tekemään tulkintoja. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 142.)

5.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeiden mukaan tutkimusetiikan näkökulmasta hyvän tieteellisen käytännön keskeisiin lähtökohtiin sisältyvät tekijät rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa. Tutkimuksessa sovelletaan tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä, jotka ovat tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä. Tutkimuksien julkistaminen tulee olla avointa ja vastuullista. Muiden tutkijoiden saavutuksia huomioidaan asianmukaisesti ja kunnioittavasti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Soinisen (1995, 129–130) mukaan tutkimuksessa, joka kohdistuu yksilöihin, kaikilla siihen osallistujilla on oikeus pysyä nimettömänä tai anonymiina. Tutkittavat voivat vaatia, ettei heitä voida tunnistaa tutkimuksessa. Tutkimuksessa ei saa tulla esille mitään, mikä edistäisi tutkimus- tai koehenkilön identiteetin tunnistamista. Anonymiteetin varmistamiseksi kannattaa käyttää koehenkilöstä numeroa tai keksittyä nimeä. Turhan pelon estämiseksi anonymiteettikysymys kannattaa tuoda esille tutkimuksen kohteena oleville henkilöille ennen kuin mittaukset aloitetaan. Tutkittavan oikeudella salassapitoon tarkoitetaan tutkimuksen kohteena olevan henkilön oikeutta vaatia salassa pidettäväksi häntä itseään koskevaa tietynlaista informaatiota. Tutkimuksessa saatu tieto on aina luottamuksellista. Tutkijan tulee olla vastuuntuntoinen eli jokaisella tutkijalla on vastuu omasta tutkimuksestaan. Jokaisen ihmisarvo ja loukkaamattomuus tulee huomioida. Tutkijan hienotunteisuutta tarvitaan käsiteltäessä arkaluontoisia asioita.

Olen luvannut haastattelemilleni henkilöille, että heidän haastatteluun antamat kertomukset käsittelen täysin anonymiina. Haastattelemieni henkilöiden henkilöllisyys ei käy tutkimusraportissani esille. Käytän tässä tutkimuksessa haastattelemistani henkilöistä nimitystä esimerkiksi Haastateltava 1 (H1). Myöskään haastateltavien ammattia ja kotipaikkakuntaa en raportissani kerro. Tutkimustuloksista kertovassa osuudessa sitaattilainauksissa en muuta haasteltavien puheita kirjakielelle. Heidän kertomuksissaan esiintyviä ylimääräisiä sanoja ja toistoja olen poistanut. Teemaastattelu on tutkimusmenetelmä ja sen vuoksi sen sopivuutta arvioitaessa käytetään tieteellisiä kriteereitä. Tieteellisen menetelmän keskeisin vaatimus on luotettavuus. Haastattelun luotettavuutta arvioitaessa selvitetään, mitkä ovat asioita, jotka tutkimuksen eri vaiheissa vaikuttavat luotettavuuteen. Luotettavuusarviointi käsittää koko tutkimusprosessin, haastattelu ei ole siitä

erillinen irrallinen vaihe. (Hirsjärvi & Hurme 1985, 128.) Metodikirjallisuus käsittelee yleensä tutkimusmenetelmien luotettavuutta validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä. Nämä käsitteet ovat saaneet laadullisen tutkimuksen piirissä kritiikkiä sen vuoksi, että ne ovat kehittyneet määrällisen tutkimuksen piirissä ja ne vastaavat lähinnä määrällisen tutkimuksen tarpeisiin. (Tuomi & Sara-järvi 2004,133.)

Reliaabeliuksella tarkoitetaan samalle henkilölle kaksi kertaa tehtyä tutkimusta, joissa molem-milla kerroilla saadaan samanlainen tulos. Toisella tavalla määriteltäessä tulos on reliaabeli, jos kaksi tutkijaa saa samanlainen tuloksen. Kolmas tapa käsittää reliaabelius on, että kahdella rin-nakkaisella tutkimusmenetelmällä päästään samaan tulokseen. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 186.) Laadullisessa tutkimuksessa ovat korostuneena tutkinnan systemaattisuus ja tulkinnan luotetta-vuus. Analyysissa selvitetään tutkimuksen valinnat, rajaukset ja analyysin etenemiseen käytetyt periaatteet. Luotettavuuden lisäämiseksi kerrotaan aineiston kokonaisuuden koostuminen ja ku-vataan aineiston eri osat, joista päähavainto on saatu tehdyksi. Myös mahdollisista rajoituksista tulee kertoa aineiston analyysin vahvuuksien selvityksen yhteydessä. (Ruusu vuori & Nikander & Hyvärinen 2010, 27.)

Validiteetti tarkoittaa mittarin kykyä mitata nimenomaan sitä, mitä on tarkoitus mitata. Validi-teetti on täydellinen silloin, kun sekä teoreettinen että operationaalinen määritelmä ovat yhtäpi-täviä. (Uusitalo 1991, 84.) Laadullisessa tutkimuksessa validiteetin arvioinnilla tarkoitetaan sekä kerättyjen aineistojen että niistä tehtävien tulkintojen käyppyyden arviointia. Olenko valinnut sel-laisen aineiston, jolla voin saada mahdollisimman hyvät ja sopivat vastaukset tutkimuskysymyk-siini? Onko minulla oikea aineisto, jotta vastaukseni tutkimuskysymyksiini ovat mahdollisim-man hyvät ja osuvat? Olenko käyttänyt systemaattisen analyysin antamia keinoja kohteeni tul-kinnassa ja käsitteellistämässä? Onko analyysini teko ja sen lukijalle avaaminen ollut laadukas-ta ja järjestelmällistä? Voinko saada lukijani vakuutetuksi tulkintani perusteltavuudesta ja ha-vaintojeni riittävästä testaamisesta? (Ruusu vuori ym. 2010, 27.) Kvalitatiivisella menetelmällä suoritettun tutkimuksen validius voidaan osoittaa kertomalla tutkimusraportissa yksityiskohtaises-ti kaikki, minkä oletetaan helpottavan tutkimuksen itsenäistä arvioimista eli tutkimuksen validius saadaan selvitettyä tutkimusprosessin yksityiskohtaisella kuvaamisella (Grönfors 1982, 178). Olen kertonut edellä tässä tutkimuksen toteutus -luvussa oman tutkimukseni etenemisen, mistä tutkimukseni luotettavuus käy esiin.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymys on: Mitkä ovat ne sisäiset motivaatiotekijät ja ulkoiset motivaatiotekijät, jotka vaikuttavat ikääntyneiden kunta-alan työntekijöiden työssä jatkamiseen sekä haluun jatkaa työnteoa eläkeiän saavuttamisen jälkeenkin?

6.1 Työssä jaksamiseen ja jatkamiseen vaikuttavat tekijät

Haastateltavat henkilöt kertoivat jaksaneensa hyvin työssään. He olivat työhönsä innostuneita ja työtä ei vielä saavutetun vanhuuseläkeiän vaiheessa voinut jättää. Tuolloin ei ole vielä ollut vanhuuden tunnetta, minkä vuoksi olisi halunnut siirtyä eläkkeelle. Työn haastavuus on ollut isoin asia, jonka vuoksi on jaksanut käydä työssä ennen ja jälkeen virallisen eläkeiän. Kunta-alan työntekijöiden ammatilliset eläkeiät ja henkilökohtaiset eläkeiät vaikuttavat siihen, että heidän kaikkien virallinen eläkeikä ei ole sama, vaan se vaihtelee. Tullessaan eläkeikään jokainen työssä käyvä henkilö joutuu miettimään, haluaako hän vielä jatkaa työssä, ja tekemään siitä päätöksen.

”Ja tämä työ, mitä minä oon tehny, se on ollu varmaan se minun unelmatyö kaiken kaikkiaan. Ja niin se, että miten minä onn tässä työssä jaksanut ennen tätä virallista eläkeikää, on se työn haastavuus varmaan ollu se isoin asia. Minä oon sillailta hyvin rohkeasti ottanut kaikkia uusia haasteita vastaan. Ja se, että tuo mun virallinen eläkeikä oli kuiteski aika matala, minusta tuntui, että ... olis ollut aivan liian aikaista jäähä eläkkeelle, niin minä en etes ajatellut sitä että mä vois in niinkun. Mulla ei missään vaiheessa käynyt mielessä, että mä oisin silloin jäänyt pois töistä, että mä en sitä katsonut, että se oisi mun oikea eläkeikä, Että mä nuin nuorena olisin päässy jäämään eläkkeelle ...” (H2)

”... mitä se niinku vaikutti tämän jälkeen, tämän virallisen eläkeiän jälkeen. Sillä ei oikeastaan ollut mitään muuta vaikutusta muuta kuin se tieto, että minä voi jäädä sitte kun huvittaa eläkkeelle, että se ei vaikuttanut siihen, että minusta on tullut vanha tai jotakin muuta vaan semmonen ajatus, että minä voin jatkaa kaikessa-

rauhassa ja eläkeikä on niinkun tullut täyteen, mutta missään vaiheessa ei ollu ajatus näin päin että jäisin silloin eläkkeelle.” (H4)

”No ku ei mulla oo ollu koko aikana semmosta, että mä haluaisin jäädä pois, päinvastoin ... mä en oo koskaan oottanu sitä eläkeikkää. Niin mulla ei semmosta motivaatiota tarvi siinä olla. Tietenki semmonen, jos ois huonokuntonen ja muisti menis tai jotaki tulis ongelmia, mutta kun ei oo niitä ainakaan vielä, toivottavasti ei tuukkaa.” (H5)

Silloin, kun ihminen on huolissaan omasta selviytymisestä, hänellä käynnistyvät stressiin liittyvät elintoiminnot, mutta jos ihmisellä on tunne, että hän hallitsee työnsä ja elämänsä, hänellä ei stressireaktiota synny. Jotta henkilö voi kokea hallinnan tunnetta työssä hänellä täytyy olla ainakin osittain vaikuttamisen mahdollisuus tilanteeseen ja tapahtumien kulkuun. Mielenkiintoista on, kuinka hallinnan tunnetta antavat onnistumisen ja oppimisen kokemukset saavat aikaan voimakkaan sisäisen mielihyvän, tyydytyksen ja energisen tunteen. Tällöin on kysymyksessä positiivinen stressi, jolloin ihminen tarttuu uusiin haasteisiin ja hän ponnistelee saadakseen lisäonnistumista työssään. (Järvinen 2008, 38–39.)

Avaintekijä työssä jaksamiseen on työntekijän hyvä terveys, vaikka ikääkin jo olisi. Työnantajan myönteisellä suhtautumisella ja kannustamisella työssä jatkamiseen on suuri vaikutus siihen, että jaksaa käydä työssä. Mielenkiinnon ja innostuneisuuden säilyminen omaa työtä kohtaan antaa voimia jaksamaan. Työn haasteelliseksi kokeminen antaa onnistumisen tunnetta, mikä samalla lisää motivaatiota. Tuntemuksella, että hallitsee oman työn ja selviytyy siitä, on suuri vaikutus työssä jaksamiseen ja se antaa rohkeutta vielä jatkaa työssä.

”Joo sanottasko mitkä vaikuttaa työssä jaksamiseen niin hyvä terveys on ehottomasti ykkönen, hyvä työnantaja on kakkonen ... siihen jaksamiseen tietenkin vaikuttaa se, kuinka paljon pitää siitä omasta työstään, että onko se tämmönen intohimo tai tällainen ja mun mielestä se tunne, että tuntee, että selviytyy siitä työstä ... Että mun mielestä se tunne, että hallitsee sen työn, niin se on niikun ihan yks avainkysymys.” (H4)

Haastateltavat henkilöt kertoivat pitävänsä huolta kunnostaan lenkkeilemällä ja kuntoilemalla. Osallistumalla erilaisiin harrastustoimintoihin pysyy mieli virkeänä ja se auttaa jaksamaan työssä. Hyvä terveys on mahdollistanut työssä käynnin. Virallisen eläkeiän jälkeen työssä käymiselle ja jaksamiselle ei ole ollut esteitä. Työ on koettu mielenkiintoisena ja haastavana.

”Täytyyhän tietenkin nytkin sanua, että ikää on tullu, mutta niin ite en sillä lailla, tuntuu, että mä en myönnä sitä herkästi, että mua se ikä rupiais painaan, että mä sen takia pois työn heittäisin. Kohtalaisen tervennä, että ei tässä oo mitään isompia kipuja ollu, että työ on kyllä ollu hyvin haastavaa ja mielenkiintoista, ei yhtää samanlaista päivää ole ...” (H3)

”... ei mulla kyllä minkäänlaista eroa ollu ennen eikä jälkeen työnteossa eikä jaksamisessakaan ja mulla on niinkun periaatteessa tosi hyvä kunto, käyn lenkillä ja salilla ja tällailta ei niinku mulla fyysinen kunto on hyvä, minä uskon että se vaikuttaa siihen, että jaksaa tehdä töitä.” (H5)

Eräs haastateltava kertoi läheisten ihmisten, kuten lastenlasten, tuottavan hänelle niin paljon iloa, että se vaikuttaa mielialaan ja heijastuu kannustavasti työssä jaksamiseen.

”... mulla on sivuharrastuksia ... ja lapsilla rupiaa olleen noita lapsenlapsia, jotka jotenkin on vaikuttanut vielä, että ne niinkun lissää sitä iloisuutta ja se on ollu kanssemmosta, joka kannustaa jaksamaan...mä niin paljon nautin työnteovosta.” (H3)

Vaikka ikääntyvän ja nuoremman henkilön kuormitus olisi sama, niin ikääntyvä tarvitsee enemmän aikaa palautumiseen (Ilmarinen ym. 2003, 67). Yhden haastateltavan henkilön kokemuksesta tuli esille, kuinka hän jaksoi hyvin työssään ja selviytyi tehtävistään, mutta palautuminen vei hänellä aikaa. Hän ei mielellään enää työpäivän jälkeen jaksanut osallistua.

”... että vaikka onkin hyväkuntoinen niin sen sitte kyllä huomaa, että työpäivä verotti paljon, et illalla ei sit enää niin jaksanut, että siinä tuli vähän tällaista virhettä, että löi laimin sosiaalisia suhteita...” (H4)

Kunta-alan työntekijöiden henkilökohtaisen eläkeiän vuoksi kaikki eivät siirry samanikäisinä eläkkeelle. Vaikka haastateltavilla henkilöillä oli ikäeroa, he jokainen kertoivat jaksaneensa hyvin työssään. Hyvä terveys ja hyvä fyysinen kunto antaa pohjan työssä jaksamiselle. He ovat kokeneet työn haastavaksi ja mielenkiintoiseksi, mikä on innostanut heitä jatkamaan vielä työssä.

6.2 Motivaatio

6.2.1 Sisäinen motivaatio

Työntekijän henkilökohtaisten työhön kuuluvien kiinnostuksen aiheitten huomioiminen on esimiehen tehtävänä. Yksilön persoonallisella suhteella työhön on vaikutusta häntä innostaviin asioihin työssä. Esimiehen on tarpeellista olla selvillä näistä merkityksistä, sillä niillä on vaikutusta esimerkiksi motivaatioon sekä tyytyväisyyden kokemiseen. Työn mielekkyyden lisäämiseksi esimiehen tulee tuntea työn sisältö ja samalla työntekijän vahvuudet ja tarpeet. Silloin, kun työntekijän kiinnostuksen kohteet ovat tiedossa, työn mielekkyyttä pystytään lisäämään. (Kiviranta 2010, 97–98.) Tutkimuksessa haastatellut henkilöt kertovat kokeneensa heidän työnsä mielekkääksi. Työn haastavuus ja siihen vastaaminen on ollut asia, joka on antanut mielekkyyttä ja motivoinut työhön. Kokemus, että voi olla kehittämässä työyhteisöä, on antanut työlle mielekkyyttä.

”... niin siinä oli erittäin mielekästä oli kehittää sitä työyhteisöä eteenpäin niinkun ja sillä tavalla, että niinko johdolla oli sitte helepompaa siellä työskennellä.” (H1)

”Ja tämä työ on ollut kaiken kaikkiaan mulle hirveän mielekästä ennen ja jälkeken tämän virallisen eläkeiän, niin siinä on ollut koko ajan näitä uusia haasteita. Ja kun on niinku tilanteet muuttuvat ja täytyy nopiasti vastata eri haasteisiin, niin se on ollu semmoinen joka on minua motivoinut.” (H2)

”Mitkä asiat ovat motivoineet jatkamaan työssä vielä virallisen eläkeiän jälkeen. Sisäinen motivaatio ja työn mielekkyys. Sehän on tietenkin mielekästä ... Niin mulla ei siinä työssä oo mittää ongelmaa ollu, eikä vielääkään.” (H5)

Haastatellut kokevat tärkeänä myös työyhteisön yhteisöllisyyden. Perkka-Jortikan (2005) mukaan yhteisöllisyydessä on kysymys yhteisön tai ryhmän henkisestä tilasta, joka määrittää ja ilmentää ihmisten käyttäytymistä toisiaan kohtaan. Yhteisöllisyys muodostuu pitkään yhdessä toimineiden henkilöiden kesken. Ryhmälle muotoutuu tapa kohdella toisia muun muassa äänenä, liikkeinä, välittämisenä sekä välinpitämättömyytenä. Positiivisessa yhteisöllisyydessä henkilö tuntee kuuluvansa joukkoon ja pääsevänsä mukaan ryhmään ja sen toimintaan. Myönteisessä hengessä toimivassa ryhmässä hyväksytään erilaisuutta. (Perkka-Jortikka 2005, 39.) Haastatelluista tuli esille, kuinka hyvässä työyhteisössä on mukavaa työskennellä. Työtovereiden keskuudessa saatu arvostuksen kokemus lisää työhyvinvointia ja antaa motivaatiota työssä jatkamiseen. Yksi haastateltavista kertoo, kuinka hänen työtoverit toivoivat hänen vielä jatkavan töissä.

”Tämä työyhteisö on ollu tosi huippu meillä. Minä oisin jääny sillo aiakasemmin keväällä mutta mun työkaverit sanoivat että et lähtis ennen kuin nähhään sitte mihiin tämä ...” (H2)

”On hyvä työyhteisö, että me saatiin juuri viime vuonna hyvä työyhteisö -palkinto...” (H6)

Kunta-alalla kaksoisjohtamisesta johtuen joutuvat sekä viranhaltijat että luottamushenkilöt toimimaan yhdessä. Yhteisöllisyyttä voidaan kokea kunta-alalla myös kunnan viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden kesken. Tällaisessa työyhteisössä, jossa saa kokea työnantajan arvostuksen ja luottamuksen sekä luottamushenkilöiden täyden hyväksynnän, on turvallista työskennellä.

”... meill tämä yhteistyö on semmonen vaalittu asia sekä luottamushenkilöiden kanssa että viranhaltijoiden kanssa...Eli niinku se luottamus siihen, että kaikki sujuu, ja jos nyt tulee jotakin virheitä tai jotakin sellaisia töissä, niin ne ei oo niinkun ylitsepääsemättömiä, että mun mielestä meillä on niinku semmonen työilmapiiri, että siellä voi rohkeesti tehdä sitä työtä, että ei tarvi niinku pelätä, että onko tämä sopivaa vai kuinka tämä menee, että siellä voi olla kyllä ihan oma ittensä. Ja, elikkä sehän tarkoittaa myös sitä, että työnantaja arvostaa ja luottaa. Että minusta se on niinku semmonen iso kysymys siinä työssä.” (H4)

Työntekijä voi osoittaa toisen henkilön arvostusta monella eri tavalla. Yksi tapa on esimerkiksi kysyä neuvoa tai mielipidettä toiselta henkilöltä tai osoittaa kiinnostusta hänen työtapaansa kohtaan. (Silvennoinen 2004, 65.) Yhden haastateltavan henkilön hyvänä kokemuksena oli työtoverien suhtautuminen häneen arvostavasti ja myönteisesti.

”Meidän (työtoverit) oli kutakuinkin samanikäistä eikä koskaan niinkun tullut se mitenkään, että kun sinä oot tuon ikänen ... mutta kun sinä oot ollu niin kauan töissä niin tuu neuvomaan meitä, niin että katoppa sää tämä asia, mitenkä sinä tämän asia tekisit, että paremminkin niin päin se meni ...” (H2)

Iäkkäiden ihmisten yksinäisyydestä on käyty paljon keskustelua. Työstä eläkkeelle siirtymisen jälkeen voi tulla tilanne, että sosiaalinen kanssakäyminen vähentyy ja kokee yksinäisyyttä. Se huolestuttaa ja sen vuoksi ei ole halua siirtyä eläkkeelle. Eräs haastateltavista henkilöistä kertoi hänen omasta tilanteestaan.

”... kun minä vain, että miksi sitä niinko on töissä yleensä vielä niin, että kun minäkin asun yksin, niin tavallaan se sosiaalinen verkosto on täällä kuitenkin hyvin pitkälle, niin sekin on yks semmonen motivaatio asia.” (H6)

Arvot vaikuttavat yksilöiden toimintaan. Arvot auttavat yksilöitä sosiaalistumaan esimerkiksi heidän toimimiinsa työyhteisöihin. Organisaation arvot ovat organisaatiokulttuurin ydin, minkä vuoksi organisaatiot haluavat määritellä arvojaan. (Silvennoinen 2004, 185.) Työntekijän henkilökohtaisilla arvoilla on vaikutusta työtehtävien hyvin hoitamiseen.

”Jos, sehän on yleensä työn hyvin suorittaminen, niin sehän on niinku eikö se vähän semmonen niinku henkilökohtanen, no se on varmaan semmonen arvo, että et haluaa sen niin hyvin kuin mahdollista ...” (H6)

Haastateltavan kokemuksena tuli esille, kuinka työssä jatkamisen motivaatioon ovat vaikuttamassa tarve saada toteuttaa itseään. Silloin on mahdollista saada jakaa itse omistamaansa tietoa työyhteisössä toisille, etenkin nuorille työntekijöille.

”Kyllähän se lähtee hirveen paljon niinkun itsestä ja itsensä toteuttamisesta se, että jatkaa työtä eläkeiän jälkeen, niin sitä saa toteuttaa itseään ja antaa sitä tietoa siit etteenpäin, et mitä on annettavissa. Ja ja mä uskon, että tämä sisäinen motivaatio on se, joka on mua motivoinu tekemään niitä töitä tuon virallisen eläkeiän jälkeeseen paljon enämpi kuin mitä tämä ulkoinen motivaatio.” (H2)

Edellä tuli esille, kuinka sisäinen motivaatio on ollut se asia, joka on innostanut työssä jatkamiseen. Työn antamat haasteet ja niihin vastaaminen on antanut työlle mielekkyyttä. Mukavassa työyhteisössä on ollut hyvä työskennellä, on voinut kokea työtovereiden hyväksynnän, ja on saanut mahdollisuuden toteuttaa itseään. Myös luottamushenkilöiden kanssa koettu hyvä työyhteys on ollut työssä jatkamiseen motivoiva tekijä.

6.2.2 Ulkoinen motivaatio

Tämän tutkimuksen ulkoisen motivaation käsitteinä olivat palkkatulot, kannustus, palaute, joustava työaika sekä loma ja vapaat.

Haastateltavat eivät kokeneet palkkaa tärkeimmäksi työssä jatkamisen motivaatiotekijäksi, kuten olisi voinut olettaa. He kertoivat, kuinka muut asiat, kuten esimerkiksi työssä koettu henkinen hyvinvointi ja viihtyminen olivat palkkaa tärkeämpiä motivaatiotekijöitä työssä jatkamiseen. Palkan kerrottiin olevan heille toisella sijalla olevan asian.

”Ei, kyllä minä sanoisin, että se henkinen hyvinvointi siellä sen verran mukavaa, niinkun nauttinut työntevestä iänpäivää että sen. Tietenkin se palkka on se toisella sijalla oleva, jota me niinku ite kukin työstä vaadimme, että ei nyt ihan talakoilla täällä...” (H3)

”... kyllähän joka ikinen tietää että palkka on hyvä, että vaikkei se oo missään nimessä niinko päämotiivi, mutta ei se kyllä haittakaan oo ... jos niinku siinä työssä ei viihtyis taikka sitä ei osais taikka se tuntuis joka päivä raskaalta, niin ei kukaan palkan vuoksi, en ainakaan minä en jäis sen palkan vuoksi” (H4)

Työssä jatkamiseen voi palkalla olla motivoivaa vaikutusta tulevan eläkekertymän kannalta. Teoriaosuudessa tuli esille, kuinka vuoden 2005 eläkeuudistuksen mukaan eläkekertymä eli niin sanottu kannustinkarttuma 63 ikävuoden jälkeen oli 4,5 prosenttia ja sitä voi ansaita 68-vuotiaaksi saakka. Yhdelle haastateltavista henkilöistä palkalla oli hänelle merkitystä tulevaa eläkekertymää ajatellen. Hän oli ollut työuransa aikana pitkään pois työelämästä perhetilanteen takia ja se oli pienentänyt hänen eläkekertymää.

”... palkkatulot, no totta kai se vaikuttaa palkkatulot niin, että sitte eläke eläketulot ... minäkin olen niitä naisia jotka oon pitkään pois työelämästä silloin ku lapset on ollu pieniä, niin silloin se eläkekertymä ei ole niin iso kuin mitä vastaavilla miespuolisilla on, että siinä mielessä sillä on merkitystä.” (H6)

Palautteen saaminen antaa rohkeutta tehdä enemmän. Sekä myönteinen että kielteinen palaute on tärkeää. Saatu tunnustus lisää sitoutumista työhön. Rakentavalla kritiikillä voi olla työhön ja itsensä kehittämiseen kannustavaa vaikutusta. Kritiikin antamisessa tulee osata valita sopiva ilmaisutapa niin, ettei se nolaa työntekijää vaan enemmänkin rohkaisee häntä oppimaan virheistä. (Hagemann 1991, 66.) Palautteen antaminen on organisaation perusarvoihin kuuluva asia. Hyvään palautekulttuuriin sisältyvät muun muassa avoimuus, rehellisyys, yksilön kunnioittaminen sekä kyky sietää virheitä uudistuvan toiminnan osana. Palautekulttuuriin sisältyy myös luottamus ja halu uudistua. (Silvennoinen 2004, 168.) Haastateltavilla oli kokemusta heidän saamastaan sekä myönteisestä että kielteisestä palautteesta, mutta pääsääntöisesti oli kuitenkin jäänyt myönteinen kuva. Esimiehen kannustus oli koettu todella tärkeänä asiana.

”... eli kyllähän siellä myönteistä ja kielteistä kannustusta on. Mutta enempi niinku myönteinen kuva.” (H1)

”Mutta, että esimiehen kannustus oli niin hirveen iso asia ...” (H2)

Teoriaosuudessa tuli esille, kuinka esimiehen antamalla palautteella on merkittävä vaikutus motivaatioon. Monien kunta-alalla työskentelevien asema on sellainen, että he tapaavat kuntalaisia tai saavat heiltä palautetta, usein julkisesti esimerkiksi lehtien palstoilla. Kävi esille, kuinka eräs

haastateltavista ei ollut saanut esimieheltään kannustusta. Siitä huolimatta hän kertoi kokevansa työn mielenkiintoisena.

”... ja kannustusta nyt ei. Palautettahan me saahaan kuntalaisilta ... mutta muuten hyvin mielenkiintosta aina se työnteko ...” (H3)

Esimiehelle palautteen antamiseen yksi mahdollinen tilanne on kehityskeskustelu. Kehitys- tai tavoitekeskustelussa sovitaan työntekijältä odotettavista tavoitteista työtehtävissä ja seurataan niiden toteutumista. Onnistunutta kehityskeskustelua on aiemmin pidetty työhyvinvointia parantavana. Kuitenkin silloin, jos työntekijä kokee kehityskeskustelun hyödyttömäksi, se voi olla heikentämässä hänen työhyvinvointiaan. Sen vuoksi sekä esimiehen että työntekijän tulisi valmistautua keskustelutilaisuuteen huolella. (Virtanen & Sinokki 2014, 157–158.) Kaikki työntekijät eivät koe kehityskeskustelua tarpeellisina. Haastateltavista yksi henkilö kertoi, kuinka hän ei ymmärrä kannustamista, hän ilmaisi sen kehumisena. Hänen mukaan keskinäinen luottamus ja molemminpuolinen tyytyväisyys käy esille aivan muista asioista kuin silloin tällöin annetusta palautteesta.

”... ja tämä kannustus ja palaute niin mun mielestä niinku, mites minä nyt sanoisin siitä kannustuksesta, että minä oon jo vanha ihminen ja minä en niinkun ilimanai-kaista kehumista ymmärtäis, että sen tuntee sen luottamuksen, ei sitä tartte sanoa. Sen tuntee siinä työssä ja niinkun sen palaute. Onhan sitä käyty kehityskeskustelua, mutta niinko periaate kuitenkin on, että se tietämys, että niinkun molemminpuolinen tyytyväisyys, että se heijastuu ihan muista asioista kun semmosesta kerran vuodessa, taikka joskus annetusta tämmösestä palautteesta, että se on niinkun semmonen jokapäiväinen tuntemus siitä, että asiat on hyvin.” (H4)

Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa on tullut esille, kuinka työaikajoustoilla voidaan lisätä mahdollisuutta työssä jatkamiseen. Joustavasta työajasta sekä lomista ja vapaista haastateltavilla oli monenlaista kokemusta ja mielipidettä. Osalla heistä oli kokemuksena kunta-alan pitkät lomaajat ja kuntatyönantajan muut hyvät edut, mitkä olivat osaltaan motivoimassa jatkamaan työssä. Joillakin haastateltavilla oli työaikajoustoista päinvastaiset kokemukset, sillä he kokivat itse joustaneensa kulloistenkin työtilanteiden mukaan.

”kyllähän se sitte niinkun kunta-alalla nää lomat oli hyvin korkeassa roolissa, että...on kyllä se ku ajatellaan että 38 vuorokautta on niin, ja sitte vielä näitä kun tuli tosiaan sitte kun pitkä työaika, eli se vuorokautinen työaika, ne sai sitte pitää vapaana ne ylimääräiset, se vielä sitte tietysti motivoi osaltaan jaksamaan.” (H1)

”... joustava työaika, lomat, vapaat, tämäkin on ihan hyvä, motivoi, koska se kun ajattelee, että kuntatyönantajalla on hyvät edut.” (H6)

”Se työaika ei oo millään lailla ollu joustava, minusta tuntuu, että mä ite oon joutanu paljo enämpi kuin mitä minun yksikkö on pysynyt joustamaan. Että minä olin valamis tekkeen sillai pitempää päivää ja teinkin tosi pitkää työpäivää sitte siinä vaiheessa, kun... Lomat on otettu silloin kun ne on talo antanut ottaa ja vapaat on otettu silloin kun on ollut mahdollisuus ottaa, että niihin ei hirveen paljon ollut semmosta sananvaltaa, että se ei oo semmonen asia, joka ois niinku motivoinu mitenkään erityisesti tähän työssä.” (H2)

Ulkoisella motivaatiolla ei ole niin suurta vaikutusta työssä jatkamiseen kuin sisäisellä motivaatiolla. Ulkoisen motivaation käsitteistä on kahdenlaista mielipidettä. Kaikki eivät motivoitu niistä samalla tavalla, vaan niistä on erilaisia kokemuksia.

6.2.3 Asiat, jotka voivat olla vähentämässä työssä jatkamisen motivaatiota

Terveys antaa perustan toimintakyvylle. Psykkinen toimintakyky on älyllisistä ja henkisiä ponnistuksia vaativista tehtävistä suoriutumista. Psykkisellä toimintakyvyllä on vaikutusta muun muassa työmotivaatioon. Psykkinen ja fyysinen toimintakyky ovat yhteydessä keskenään. (Kiviranta 2010, 19–20.) Tämän tutkimuksen haastateltavien henkilöiden mukaan heillä on hyvä terveys, mikä on ensisijainen asia työssä jatkamiseen. Terveydelliset ongelmat ovat vähentämässä työssä jatkamisen motivaatiota. Terveydellisiä ongelmia voidaan yrittää välttää huolehtimalla ennakoivasti omasta hyvinvoinnista ja harrastusten avulla oman työvireyden säilymisestä. Toisena jatkamiseen vaikuttavana asiana on noussut esille esimiehen suhtautuminen siihen. Esimiehen asema on johtamistaitoa vaativa, sillä hyvällä esimiestyöllä voidaan vaikuttaa paljon työssä jat-

kamiseen. Esimiehen ja alaisen välisten suhteiden tulee olla kunnossa, sillä muussa tapauksessa ne voivat vähentää työssä jatkamisen halukkuutta.

”Joo, sitte tätä jos kattoo tätä että mitkä voivat olla asioita, jotka ovat vähentämässä työssä jatkamisen motivaatiota, niin terveys on minusta semmoinen asia, joka vaikuttaa tähän asiaan. Ja mä oon ollu ylleesä semmoinen, joka on hyvin on pitänyt huolta itestä. Mulla semmoisia harrastuksia, jotka on olleet sitte vastapainona joskus hyvin raskaallekin työlle. Ja se varmasti, jos oman esimiehen kans ei asiat synkkaa, se varmaan vaikuttais siihen että ei jaksais olla töissä. Hirveän vaikea minu oli tuossa vaiheessa kun minä sitten jäin loppujen lopuksi eläkkeelle niin niinku lähteä siitä talosta pois. Että se oli niinku semmonen, että mä ajattelin, etten mä ikimaailmassa seleviä ilman tuota työtä ja paikkaa. Sitte kun minä lopuksi sain sen päätöksen tehtyä niin ei se sitten ollut vaikea.” (H2)

Edellä kävi esille, kuinka vaikeaa voi olla päätöksen tekeminen eläkkeelle siirtymisestä. Hyvä terveys ja työn mielekkyyden kokeminen ovat vaikuttaneet sen, että on jatkanut työssä pidempään. Silloin, kun takana on pitkä työura ja on ollut työhön vahvasti sitoutunut, eläkkeelle siirtyminen on iso muutos elämässä.

Tutkimuksen mukaan perheeseen ja osin hoivaan liittyvät tekijät ovat vaikuttamassa työntekijöiden eläkkeelle siirtymisen ja työssä jatkamisen suunnitelmiin. Näin perheen ja työn yhteensovittamisella on erityistä merkitystä työssä jatkamisen tukemisen kannalta. (Forma 2004, 136.) Yhdeksi työssä jatkamiseen vähentävästi vaikuttavaksi asiaksi kerrottiin perhetilanteesta, jossa aviomies on jo eläkkeellä ja hän toivoisi, että myös hänen työssä jatkava puoliso jäisi kotiin työstä.

”No tietenki aviomies, joka jäi ... eläkkeelle pari, kolme vuotta sitten, hänhän tietenki haluaisi, että minä jäisin kotia. Niin se vois tietenki vaikuttaa niin, että vois lyhentää, mä oon aatellu, että mä oon siihen kuuteenkaheksaan ...” (H5)

Kuntia johdetaan kaksoisjohtamisen periaatteella, jossa molemmat, sekä poliittinen että virkamiesjohtaminen ovat tärkeitä. Erityisen tärkeää on näiden keskinäinen hyvä yhteistyö. (Sydänmaanlakka 2015, 127.) Kunta-alalla kaksoisjohtamisessa virkamiesten ja luottamushenkilöiden

kesken voi tulla erimielisyyksiä, ja ne voivat tulla asioiksi, jotka saattavat olla vähentämässä työssä jatkamisen motivaatiota. Yksi haastateltava nosti tällaisen tilanteen esille.

”... kyllä tuossa jos katotaan tuota motivaatiota siltä kantilta niin mikä sitä vähentää, niin kyllä siellä se esimiestyöskentely, niin siellä jos esimiehiä yrittää olla kaikki kunnan päättäjät, se on semmonen, siellä ei ymmärretä roolia mikä se on” (H1)

Tutkimuksessa tuli esille, kuinka yhden haastateltavan esimies oli suhtautunut kielteisesti hänen työssä jatkamiseen. Hän itse oli erittäin innostunut ja nautti omasta työstään, ja hän kertoi siitä mielellään. Esimiehen asenne oli kuitenkin alkanut vähentää hänen työssä jatkamisen motivaatiota.

”Ehkä pikkusen tuo yläportaan asenne tähän, kun ihmiset ruppiaa lähenee eläkeikää, niin niiltä tulee hyvin semmosia töykeitä vastauksia ja saattavat tulla, kun ne ei oo nähny (esimiehet) pitkään aikaan niin tulla kyssyyn: jaa, vieläkö sinä oot täällä töissä? ... se niinku lähti minusta viemään sitä motivaatiota, jaksanu minä oisin vielä varmaan vaikka sinne 68:aan asti. Mutta se niinku lähti viemään pikkuhiljaa sitä mielenkiintoa ja vähentään, ja siltä suuntaa ei niinku arvostusta ... Se arvostus yleensä tulee täältä veronmaksajilta ja mun mielestä se kiitos mulle ainaki henkilökohtaisesti ... mä oon ne saanu veronmaksajilta, en minnoo ikkää esimieheldä.” (H3)

Työyhteisön kielteinen asenne ikääntynyttä työntekijää kohtaan on vähentämässä hänen työmotivaatiotaan. Työyhteisössä tulisi esimiesten ja alaisten yhdessä tunnistaa ikäjohtamisen tarve. Siellä kuitenkin voi olla tilanne, että esimiehen asenne työssä jatkamiselle on myönteistä ja työntekijöitä arvostavaa ja hän jopa toivoo heidän jatkavan, mutta työtoverit saattavat suhtautua heihin kielteisesti niin, että se voi tulla esiin suoranaisena ikäsyrrjintänä. Muutamilla haastattelemlani henkilöillä oli kokemusta työtovereiden taholta tulevasta ikäsyrrjinnästä ja ylimielisestä käyttäytymisestä.

”... semmonen tosiasia, että kun alakaa ihmisellä eläkeikä lähestyy ... niin tavallaan tulee semmosta niinku ikäsyrrjintää, semmosta niinko hienovarasta ikäsyrrjin-

tää, että huomaa, että ai jaa, että minä olen aikasemmin kyllä ollu tuossa, mutta minua ei enää kutsutakaan sinne ...” (H6)

” ... Ja silloin ... syyskesällä kysyn yheltä ... haluatteko te ruveta kätteleen näitä? Mulla on koneella valtava tieto ja kymmeniä mappeja tietoo sitte, että haluatteko te näitä käyvä läpi? Vastaus oli sitte yksselitteinen, että niin he lähtee puhtaalta pöydältä sitte aikanaan liikkeelle. No asia selevä, että minä kävin viemässä sitte irtisanoutumislapun, eihän, siinä katos motivaatio.” (H1)

On ymmärrettävää, että esimiesten tai työtovereiden kielteinen asenne ikääntyvää työntekijää kohtaan vähentää hänen motivaatiota jatkaa työssä. Lundell ym. (2011, 15) kirjoittavat, kuinka on epäinhimillistä kehittää sellaista työelämää, jossa vanheneminen on rasite. Työuran eri vaiheissa työelämällä tulisi olla enemmän hyvinvointia edistävä kuin sitä uhkaava vaikutus. Jokaisen ihmisen perusoikeus tulisi olla työelämässä vanhentuminen. Työn vaatimukset tulisi sopeuttaa vanhenevan työntekijän voimavarojen kanssa.

6.3 Kokemuksia esimiestyöstä, esimiehen vaikutus työssä jatkamiseen

Ilmarisen (2006) mukaan ikäjohtamisessa on esimiehen ja työntekijän välisellä luottamuksella ja yhteistyöllä merkitystä. Yhteisesti toimimalla voidaan työntekoa muuttaa. Silloin, kun oikeaa tietoa sovelletaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, on kysymyksessä onnistunut ikäjohtaminen. Oikea tieto on ymmärtää riittävästi ihmisen ikääntymistä ja vanhenemista. Samalla tulee muistaa työyhteisön merkitys. Ikäjohtamisen onnistumiseen tarvitaan myös työyhteisön jäsenten erilaisuuden merkityksen ymmärtäminen ja hyväksyminen. (Ilmarinen 2006, 197.)

Seuraava haastateltavan kertomus antaa kuvan hyvästä johtamistavasta, jolla työntekijän ja esimiehen kesken on saavutettu keskinäinen luottamus. Haastateltava puhuu yhteisestä työtoveruudesta, sillä työtä tehdään yhdessä neuvotellen. Esimies hyvällä toiminnallaan on saavuttanut alaisen kunnioituksen ja arvostuksen ja heillä molemmilla on hyvä työskennellä työpaikallaan.

”Mulla on ollu viis esimiestä ja mun mielestä mä en oo kokenu, ett he ovat toki olleet esimiehiä ja arvostan joka ikistä näistä, mutta kyllä se on ollut sitten niinkun

*pitkälti tällaista yhteistä työtoveruutta tai tällaista, että minä en oo kokenu sitä sil-
lailla niinku esimiehenä, että minä oisin odottanu häneltä taikka heiltä nyt käsky-
jä, että tehdä sitä taikka tätä taikka tuota, taikka kuinka on, että kyllä se on ollut
tämmöinen neuvotteluyhteys ...”(H4)*

Lundell ym. kirjoittavat (2011, 292), kuinka henkilöstön ja erityisesti ikääntyneiden työkyvyn tukemisen tarve on lähtökohtana ikäjohtamiselle. Organisaation toimintaedellytyksistä huolehti-
misen keinona on huolehtia henkilöstön työkyvystä. Henkilöstön työkyky vaikuttaa organisaati-
on käytössä oleviin voimavaroihin ja henkilöstön motivaatioon toimimaan organisaation hyväksi

Haastattelututkimuksen henkilöt kertoivat, ettei heillä ollut työssään kokemusta ikäjohtamisesta,
sillä heidän ikääntymistään ei ollut huomioitu esimerkiksi työtehtäviä järjestelemällä eikä heiltä
ollut tiedusteltu, jaksavatko he tai toivoisivatko he muutoksia työtehtäviin. He olivat jatkaneet
työtään samalla tavalla kuin aikaisemmin, aivan kuin heidän virallinen eläkeikä ei olisi alkanut-
kaan. Heidän työkuunto on ollut hyvä, ja he eivät itsekään ole kokeneet tarvetta erityisiin järjeste-
lyihin ja helpotuksiin työssä. Osa heistä koki työtehtävien jopa lisääntyneen ja muuttuneen aikai-
sempaa vaativimmiksi eli heidän työkokemustaan oli näin voitu hyödyntää työyhteisössä.

*”No kun mä en huomannu, että mä oon vanha, että se ei noussu semmonen niinku
ikäjohtaminen, että pitääkö keventää ja pitääkö tehdä, se ei koskaan noussu niinkun
milläänlailla esille, että lisättiin mieluummin. No, ensiksikään minä, että ei var-
masti he eivät pitäneet minua sillalaililla, että mä tarvisin erityisiä toimenpiteitä
ikäni vuoksi ja sitä näkökulmaa, että nyt pitää vähän hyysätä, so jo on niin raukka
vanha. Että tässä taas nousee esille, että me niinkun esimiehenkin näkökulmasta,
niin todennäköisesti koettiin kumpikin, että aivan hyvin selviäisi työstä ja niistä
työtehtävistä, että niitähän ei mitään muutettu, ne jatku ihan samanlaisena.” (H4)*

*”... ei siis missään kohassa oo otettu sitä huomioon, että jaksat sää ja työtehtävä
on olleet ihan samat ennen tuota eläkeikkää ja sen jälkekeen. Ja varmaankin eläke-
iän jälkekeen vielä paljo laajemmat ja paljo semmoset vaikeammat ne työtehtävät,
mitä oli ennen tuota ikkää ... paremminki niinku on sillalaililla otettu se taito ja
osaaminen huomioon ...” (H2)*

Organisaatiorakenteessa määritellään eri toiminnot ja niiden väliset suhteet. Ihmisten väliset roolit tulevat organisaation rakenteesta esille. Pyrkimyksenä on ihmisten ja ryhmien välisen yhteistyön mahdollistaminen organisaatiorakenteen avulla. Työnjako tulee samalla huomioiduksi. Organisaation rakenne pyrkii toisaalta erilaistamaan työnjakoa ja toimintoja sekä samalla säilyttämään organisaation osien välistä yhteistyötä. (Juuti 2006, 208.) Johdon ja esimiesten tehtävänä on valvoa organisaatiorakenteiden kuntoa. Oman työorganisaation rakenteista haastateltavilla on kahdenlaista mielipidettä eli osa kertoo niiden olevan kunnossa ja osa taas haluaisi niihin perusteellista muutosta. Erään haastateltavan kokemuksena on, kuinka heidän työorganisaation rakenteet olivat selvät, ja hän oli kokenut sen itseään motivoivana asiana.

”Nehän on niinkun (työmaailmassa) nämähän hirveän selekeät nämä asiat, työnjako on selvä, jokaisella on oma alueensa mitä hoitaa, arkiset käytännöt on ihan selviä, mutta justiinsa niin kun minä sanoin, että on joutunu sitte työtehtävissä vaihtamaan tavallaan ... on soitettu että tuu äkkiä tänne, että siinä joutuu niinku hyppäämään tavallaan työtehtävästä toiseen, mikä sekin on ollut hirveän semmoista motivoivaa, että sitä ei oo sitte siinä samassa junnannu, että on voinut tavallaan niinku keskeyttää ja jatkaa sitten vaikka kesken sanaa, että mitä minä niinku jäin, että se on ollu semmonen. Ja se varmaankaan ei sovi ihan kaikille ihmisille ...”
(H2)

Tutkimusten mukaan organisaation taloudelliseen menestymiseen on vaikutusta työhyvinvoinnin huomioivalla henkilöstöhallinnolla. Panostamalla työntekijöiden jaksamiseen saadaan aikaan tuottavuuden kasvua, henkilöstömenojen pienenemistä sekä säästetään eläke- ja sairauskustannuksissa. Työn laadun ja asiakaspalvelun kannalta on tärkeää, että henkilöstö voi hyvin ja se on motivoitunutta. (Kuntien eläkevakuutus 2002.) Haastattelussa tuli työntekijän kokemuksena esille, kuinka esimiehen vaihtuminen ja hänen mukana tulevat uudet toimintatavat ja kehittäminen voivat tuoda uudistusta työpaikalle, ja sillä on työhyvinvointia lisäävä vaikutus.

Elikä tämänhän oli se -johtajan vaihdos. Sillon se rupes tuomaan työhyvinvointia ... mulle ja yhteisölle. Se on se ylin johto on tärkeä tossa aina olokkoon millä tasolla tahansa se ja nimenomaa se, että puolin ja toisin sitten arvostetaan.” (H1)

Kokiessaan työyhteisön hyvinvoivaksi lisääntyy työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen työyhteisöön. Heidän luottamus lisääntyy ja samalla terveyden ja stressin hallinta sekä työtyytyväisyys kasvaa. Tällaiset tekijät antavat mahdollisuutta työsuoritusten parantumiseen sekä työssä jaksamiseen ja pidempään jatkamiseen. (Suonsivu 2011, 59.) Haastateltavat kokivat kunta-alan työnantajan tarjoamat erilaiset työhyvinvointia edistävät toiminnot hyvin järjestetyiksi. Useimmat haastateltavat käsitelivät työhyvinvointia liikunnan ja kuntoutuksen kannalta. Tällaisen toiminnan mahdollisuuksiin on kunta-alalla panostettu, ja näihin haastateltavat kertoivat olevansa tyytyväisiä.

”Työhyvinvoinnin edistäminen, no ainahan, vaikka meillä on tämmöstä työhyvinvointia suositaan ja järjestetään näitä, kulttuurisetelillä pääsee urheileen ja uimahalliin ja muuta, niin tämmösethän on hyviä ... että ne edistää kyllä sitä työhyvinvointia.” (H6)

”Tuo työhyvinvoinnin edistäminen ... niin nuo minusta on ollu, minä oon käyny tuolla erilaisilla kuntoutuksilla Kelan kautta ja työnantajan puolelta järjestetty näitä. Nämä on ollu todella hyviä ja mä kyllä suosittelen. Niin, että sitä pyöritettäs jatkossaki ... ”(H3)

Keskusteluista haastateltavien kanssa tuli esille, että heidän kaikkien työpaikalla ei ollut keskusteltu esimiesten kanssa heidän työssä jatkamisesta. Kokemuksena ja tuntemuksena heillä kuitenkin oli, että esimies hyväksyy heidän työssä olemisen, vaikka heillä on jo eläkeikä tullut täyteen.

”... pyyvettiin jatkaa ... kyl se näin on ... niin (esimies) päättäjiä myöten sano, että ihan tämä on hyvä aika ollu ja pyysivät että oisin ollu vielä vuoden eteenpäin ... ” (H1)

”Niin ei i mulle koskaan kukaan huomauttanut että jäisit jo ... paremmin näin päin meni et oisitko vielä jäänyt ... ” (H4)

”Ja työssä käyntiä tukevaahan tuo suhtautuminen on esimiestaholta ollu aina, että siinä ei ollu mittää ... minä en sitä näe, että se oisi ollu se pointti, että enämpi mi-

nulla on se työssä jaksaminen lähteny siitä omasta työporukasta, omasta ryhmästä, ei niinkään se esimies oo ollu se, joka oisi niinku siihen vaikuttanut, että minä olisin siellä työssä ollut pitempään tai lyhempään, että se on se oma ydinporukka, mikä siinä on ollu.” (H2)

Edellä tuli esille, kuinka työtovereiden suhtautumisella on iso vaikutus työssä jaksamiseen ja jatkamiseen. Esimiehen suhtautuminen on ollut myönteistä työssä jatkamiseen, mutta se ei niinkään ole vaikuttanut siihen, vaan läheisten työtovereiden vaikutus on ollut suurempi. Myös toisenlaista kokemusta oli esimiesten suhtautumisessa jatkamiseen. Yhden haastateltavan henkilön esimiehen asenne hänen työssä jatkamiseen oli ollut kielteinen. Hänen eläkkeelle siirtymistä odotettiin ja se annettiin hänen myös ymmärtää.

”Ei se ollut todellakaan kannustamassa (esimies) tähän jatkamiseen, mutta sitä ne kävi (?) toisenki kerran kysymässä, että mihin asti se on ... ”(H3)

Keskusteltaessa haastateltavien kanssa muista mahdollisista tukimuodoista työssä jatkamiseen nousi esille läheisten asenne siihen. Läheisten tuki koetaan tärkeänä. Haastattelussa kävi esille yhden haastateltavan kertomana, kuinka lapset ja muut läheiset suhtautuvat hänen työssä jatkamiseen myönteisesti, mutta jo eläkkeellä oleva aviopuoliso odottaisi hänenkin jäävän eläkkeelle.

”No kotonahan meillä kuitenkin niinku lapset, omat lapset suhtautuu siihen ihan myönteisesti ja ympäristö muuten, niinku läheiset, niin ei niillä on mittää sitä vastaan. Mies tietenki tykkäis, että oisin kotona, mutta se nyt ei, ei hänkään siihen silla kantaa ota, mutta kyllä se joskus niinkun tulee esille että ... Minä uskonkin että se on paljon kiinni siitä omasta mielialasta ja omasta kunnosta ja siitähän se täytyy olla kiinni se jaksaminen, eihän täällä kukkaan väkisin roiku.” (H5)

Motivaatiotekijöiden tärkeimpiä asioita ovat edelleen tunnustus ja arvostus (Ruohotie & Honka 1999, 51).

”Kyllähän tuo yleensä on, että se on se työntekijän kannustaminen ja arvostaminen, kyllä sitä pitää muistaa työelämässä.” (H1)

”... Se työntekijän arvostus on minusta se kaikista tärkein, että sen kokee, että minä oon tärkeä ja minun työtä täällä arvostetaan ja sitten kun minusta tuntuu, että minä en täällä ole, niin minun annetaan sitte lähteä.” (H2)

Työntekijän kannustaminen ja arvostaminen koetaan työssä jatkamisen tärkeäksi motivaatiotekijäksi. Saadessaan kokea kannustamista ja arvostusta sekä työnantajan että työtovereiden taholta voi hyvillä mielin jatkaa työssä. Tunne, että olen työpaikalla tärkeä ja minun työlläni on siellä merkitystä, antaa voimia työssä jatkamiseen.

6.4 Tutkimustulosten yhteenveto

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymys on: Mitkä ovat ne sisäiset motivaatiotekijät ja ulkoiset motivaatiotekijät, jotka vaikuttavat ikääntyneiden kunta-alan työntekijöiden työssä jatkamiseen sekä haluun jatkaa työntekoa eläkeiän saavuttamisen jälkeenkin?

Tutkimukseen osallistui kuusi kunta-alan työntekijää, jotka olivat jatkaneet työssä heidän virallisen eläkeiän jälkeen. He kertoivat jaksaneensa hyvin työssään ennen virallisen eläkeiän saavuttamista ja myös sen jälkeen jatkaessaan vielä työssä. Työntekijän hyvän terveyden todettiin olevan avainasemassa työssä jaksamiseen ja jatkamiseen. Työnantajan myönteisellä suhtautumisella ja kannustamisella jatkamiseen on suuri vaikutus. Eläkeikään tullessa heillä ei ole ollut vielä vanhuuden tunnetta. Heillä on ollut vain tieto siitä, että on mahdollista siirtyä halutessaan vanhuuseläkkeelle. Omalla asenteella työtä kohtaan on vaikutusta jatkamiseen. Työn haastavuuden ja mielenkiinnon kokeminen ovat asioita, jotka motivoivat jatkamaan ja jaksamaan työssä. Harrastukset ja läheiset ihmiset, kuten lastenlapset, pitävät mielen virkeänä ja antavat iloisuutta, mikä vaikuttaa myös työssä jaksamiseen. Työssä jatkamiseen on vaikuttamassa myös se tunne, että hallitsee työn ja selviytyy siitä. Kuitenkin, kun ikää jo on, työstä palautuminen vie aikaa. Kunta-alan työntekijöiden virallinen eläkeikä vaihtelee ja osalla heistä se on melko matala. Silloin voi kokea, ettei ole valmis ikänsä puolesta vielä siirtymään eläkkeelle. Omasta fyysisestä kunnosta huolehtiminen katsottiin tärkeäksi työssä jatkamisen kannalta.

Sisäiseen motivaatioon kuuluva työn mielekkyys on koettu työssä jatkamiseen motivoivaksi asiaksi. Työn antamat haasteet ovat lisänneet sen mielekkyyttä. Työpaikan yhteisöllisyys muo-

toutuu pitkään työskennelleiden henkilöiden kesken. Työpaikan saama hyvä työyhteisö –palkinto kertoo toimivasta työyhteisöstä. Hyvästä työyhteisöstä kertoo työtovereiden positiivinen suhtautuminen työssä jatkamiseen siten, että he ovat pyytäneet ikääntynyttä työtoveriaan jatkamaan vielä työssä. Työpaikalla syntyneen yhteisöllisyyden jälkeen voi yksittäinen työntekijä kokea eläkkeelle siirtymisen vaikeana. Sosiaaliset suhteet ovat voineet olla paljon työpaikalla ja näin eläkkeelle siirtymiseen liittyy pelko yksinäisyydestä. Tällainen tilanne motivoi jatkamaan työssä pidempään. Haastatteluissa tuli esille, kuinka myös kunnan luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välillä voidaan kokea yhteisöllisyyttä. Työssä jatkamisen yhtenä motivoivana asiana tuli esille tarve saada toteuttaa itseään ja samalla jakaa osaamistaan toisille. Sisäisellä motivaatiolla kerrottiin olevan ulkoista motivaatiota suurempi vaikutus työssä jatkamiseen.

Tutkimuksen haastateltavien mukaan palkalla ei ole motivoivaa vaikutusta työssä jatkamiseen. Työssä koettu henkinen hyvinvointi ja viihtyminen olivat tärkeimpiä asioita ja palkka tulee niiden jälkeen. Jollekin työntekijälle palkalla on tulevan eläkekertymän kannalta merkitystä ja sen vuoksi se motivoi jatkamiseen. Lomien, vapaiden ja joustavien työaikojen vaikutuksella työssä jatkamiseen on kahdenlaista mielipidettä. Osa haastateltavista kertoo niiden olevan kannustamassa jatkamiseen. Jotkut taas kokevat itse joutuneensa joustamaan työajoissa ja loma-asioihin he eivät ole voineet itse vaikuttaa, ja näin nämä asiat eivät ole olleet heitä motivoimassa työssä jatkamiseen.

Haastatteluissa kysyttiin mahdollisia työssä jatkamisen motivaatiota vähentäviä asioita, ja niitä tuli myös esille. Kuntien johtamistapa on dualistinen, ja työmotivaatiota heikentäväksi katsottiin tilanne, jos poliittinen johto pyrkii liian paljon sekaantumaan virkamiesten työskentelyyn. Esimiehen kannustaminen työssä jatkamiseen koettiin tärkeänä, mikä tuli monessa kohdassa esille. Kävi myös esille tilanne, kuinka erään haastateltavan henkilön esimiehen asenne työssä jatkamiseen oli kielteinen, ja se oli ollut vaikuttamassa hänen työstään irtisanoutumiseen. Moni haastateltavista oli kokenut työtovereiden taholta ikäsyrjintää ja ylimielistä käyttäytymistä.

Haastateltavien henkilöiden mukaan he eivät olleet kokeneet työssään ikäjohtamista. Heidän työpaikoillaan esimiehet eivät olleet tiedustelleet heidän työssä jatkamisesta ja jaksamisesta eikä heidän kanssaan ollut tehty suunnitelmia työtavoista tai työtehtäviä ei ollut kevennetty. Joidenkin mukaan työtehtäviä oli enemmänkin lisätty ja ne olivat jopa aikaisempia tehtäviä vaativampia.

Suurimmalla osalla oli esimiehen suhtautuminen työssä jatkamiseen myönteistä, vaikka kaikkien työpaikalla siitä ei ollut keskusteltu.

Työhyvinvoinnista keskusteltaessa työnantajan järjestämät erilaiset liikunta- ja kuntoutusmahdollisuudet todettiin hyvin järjestetyiksi. Työympäristöön ja työskentelyolosuhteisiin oltiin tyytyväisiä. Kysyttäessä haastateltavilta muista mahdollisista työssä jatkamisen tukimuodoista nousi esille perheen suhtautuminen jatkamiseen. Lisäksi työssä jatkamisen tukimuotoina tuli esille työntekijän kannustus ja arvostus.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää motivointikeinoja, joilla kunta-alan henkilöstön työssä jatkamista voidaan tukea virallisen eläkeiän jälkeen. Tutkimuskysymys on: Mitkä ovat ne sisäiset motivaatiotekijät ja ulkoiset motivaatiotekijät, jotka vaikuttavat ikääntyneiden kunta-alan työntekijöiden työssä jatkamiseen sekä haluun jatkaa työntekoa eläkeiän saavuttamisen jälkeenkin? Tutkimukseni taustalla on huoli siitä, miten saadaan työvoima riittämään Suomessa, miten saadaan ihmiset jatkamaan työssä pidempään. Tutkimuksessa haastateltiin kuutta kunta-alan työntekijää, jotka olivat jatkaneet työssä virallisen eläkeiän jälkeen. Kolmena päähaastatteluteeman olivat: työssä jaksaminen ja sen rooli, motivaatio ja esimiestyö. Työssä jaksaminen käsitti ajan ennen eläkeikää ja eläkeiän jälkeen. Työssä jatkamisen motivaatiota katsottiin sisäisen ja ulkoisen motivaation näkökulmista. Esimiestyössä kiinnitettiin huomiota esimiehen vaikuttamisesta työssä jatkamiseen sekä ikäjohtamista.

Aloittaessani haastattelut oletukseni oli, että palkka olisi työssä jatkamisen tärkein motivaatiotekijä. Ajattelin sitä tärkeäksi motivaatiotekijäksi lähinnä tulevan eläkekertymän kannalta. Haastateltavien kertomuksista kävi kuitenkin esille, kuinka palkalla ei ollut heille ensisijaista merkitystä työssä jatkamiseen. Vain yhdelle haastateltavista henkilöistä palkka oli tärkeä motivaatiotekijä nimenomaan tulevaa eläkekertymää ajatellen. Työn mielekkyys nousi työssä jatkamisen motivaationa aivan erityisesti esille. Se nousi tämän tutkimuksen työssä jatkamisen tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi. Haastateltavat kertoivat kokeneensa työnsä mielekkääksi, mikä oli motivoinut heitä jatkamaan työssä. Jo haastattelujen melko alkuvaiheessa oli havaittavissa, että työn mielekkyys on heille se asia, joka motivoi jatkamaan.

Haastateltavien mukaan sisäisellä motivaatiolla on suurempi vaikutus heidän työssä jatkamiseen kuin ulkoisella motivaatiolla. Hyvällä työyhteisöllä on ollut motivoivaa vaikutusta työssä jatkamiseen. Kysyttäessä, mitä muita työssä jatkamisen tukimuotoja voisi olla, haastateltavat nostivat esille kannustuksen ja arvostuksen kokemisen työpaikalla. Tulee kuitenkin huomata, että kaikki henkilöt eivät motivoitu samoista asioista. Ulkoisilla motivaatiotekijöillä ei ollut kaikille työssä jatkamiseen motivoivaa vaikutusta, vaan niissä tuli esille kahdenlaista mielipidettä.

Teemahaastattelurungossa tiedusteltiin myös työssä jatkamisen motivaatiota vähentäviä asioita, ja näin niitä tuli yllättävästi esille. Kunta-alan dualistinen johtamistapa voi aiheuttaa ristiriitoja, sillä luottamusmiesten ja kunnan virkamiesten kesken voi tulla erimielisyyttä. Olin yllätynyt kunta-alan työpaikoilla esiintyvistä ikäsyrynnästä. Työtovereiden taholta kohdistuva syrjintä tuli esille haastateltavien kertomina kokemuksina. Näinkin pienestä haastateltavien ryhmästä heillä monella oli siitä kokemusta. Teoriaosuudessa tuli esille, kuinka työurien pidentämiselle voi ikäsyryntä olla todellisena esteenä. Olisi hyvä, jos työyhteisöissä kehittyisi sellainen toimintakulttuuri, ettei siellä sallittaisi ikäsyryntää. Ikääntyneiden henkilöiden tulisi saada kokea hyväksyntää työyhteisössään ja siirtyä aikanaan arvokkaasti vanhuuseläkkeelle.

Tässä tutkimuksessa käsiteltiin myös esimiehen vaikutusta työssä jatkamisen motivaatioon, mikä tuli useassa eri kohdassa esille. Tutkimuksen kuuden haastateltavan mukaan osa heistä koki esimiehen kannustaneen jatkamaan, yhdellä heistä oli kielteinen kokemus esimiehen asenteesta jatkamiseen ja osan kokemuksen mukaan heidän esimies ei ollut ottanut kantaa jatkamiseen. Tässä tutkimuksessa haastateltavien määrä on pieni, mutta heidän kertomukset kuitenkin antavat kuvaa kuntien ikäjohtamisesta. Myös luottamushenkilöstön tulisi olla selvillä henkilöstön työssä jatkamisen eduista kunnalle.

Teoriaosuudessa kävi esille, kuinka kunta-alalla ei ole vielä paneuduttu riittävästi ikääntyneiden työntekijöiden huomioimiseen ja ikäjohtamiseen. Myös tämä tutkimus tulee samaan johtopäätökseen. Esimiesten tulisi voida olla keskusteluvampia. Onko työssä jatkaminen sellainen asia, josta ei haluta puhua, tai siitä on vaikea puhua esimiehen ja alaisen kesken? Myöskään alaisten kesken työssä jatkamisesta ei keskustella kaikissa työpaikoissa. Kehityskeskustelu olisi ehkä yksi sellainen tilanne, jossa voitaisiin esimiehen kanssa keskustella työntekijän eläkeiästä ja hänen aikomuksistaan jatkaa työssä. Samalla voitaisiin selvittää työntekijän toivomuksia työtehtävien helpottamisesta tai muuttamisesta. Jokaiselle työpaikalle tulisi saada kehitettyä avoin, keskustelleva ja ikämyönteinen ilmapiiri.

Tämän tutkimuksen tulokseksi eli työssä jatkamisen päämotivaatioksi nousi työn mielekkyys. Työn haasteellisuus ja siihen vastaaminen sekä työn mielenkiintoisuus ovat antaneet työlle mielekkyyttä. Tässä tutkimuksessa tuli jo aikaisemmin esille, kuinka yksilön henkilökohtainen suhde työhön vaikuttaa häntä kiinnostaviin asioihin, mikä lisää työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä.

Työyhteisön yhteisöllisyydellä koettiin olevan motivoiva vaikutus työssä jatkamiseen. Esimerkiksi työntekijälle voi muodostua työpaikalle sellainen sosiaalinen verkosto, josta hänen on vaikea luopua. Hänen huolena on mahdollisesti seuraava yksinäisyys eläkkeelle siirtymisen jälkeen. Sisäisellä motivaatiolla todettiin olevan suurempi vaikutus työssä jatkamiseen kuin ulkoisella motivaatiolla.

Työn mielekkyys ja työyhteisön yhteisöllisyys ovat sisäisen motivaation käsitteitä. Näin tulee esille, kuinka työssä jatkaminen on lähtöisin työntekijöiden sisältä nousevasta innostuksesta jatkaa vielä työssä. Heidän ei tarvitsisi enää palkan tai muun edun vuoksi käydä työssä, vaan siihen on vaikuttamassa heidän oma innostus ja mielenkiinto omaa työtä kohtaan.

Haastattelututkimuksessa tuli esille, kuinka ikääntyneet työssä jatkaneet työntekijät ovat hyväkuntoisia eikä heillä ei ole vaikeuksia työstä selviytymisessä. Näin työorganisaatioissa tulisi jo varhaisessa vaiheessa erilaisin toimin huolehtia henkilöstön terveydenhoidosta ja työhyvinvoinnista, jotta henkilöstön työkyky säilyisi hyvänä mahdollisimman pitkään. Organisaatioihin tulisi saada luoduksi ikämyönteinen ilmapiiri.

Tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä arvioidessa täytyy huomata, että haastateltavien lukumäärä on pieni, vain kuusi henkilöä. Tutkimustulokset kertovat kuitenkin nykyisen kunta-alan tilanteen niin työssä jatkamisessa kuin ikäjohtamisessa.

Nykyisin halutaan saada mahdollisimman monet henkilöt myöhentämään vanhuuseläkkeelle siirtymistään ja etsitään erilaisia työssä jatkamista mahdollistavia keinoja. Monet henkilöt ovatkin jatkaneet työssään. Jatkotutkimuksena voitaisiin haastatella sellaisia kunta-alan työntekijöitä, jotka ovat jatkaneet työssä 68-vuotiaaksi saakka ja nyt ovat vanhuuseläkkeellä. Olisi mielenkiintoista kuulla heidän työssä jatkamisen kokemuksia, oliko se heidän mielestään kannattavaa.

8 LÄHTEET

Alaräisänen, P. (2014): Palkitseminen työelämässä. Palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto. Lapin yliopistopaino. Rovaniemi.

Dufva, H. (2012): Eläkkeelle siirtymisen kynnyksellä. Eläkkeelle siirtymisilmiön monitasoinen tarkastelu. Akateeminen väitöskirja. Kopijyvä Oy. Kuopio

Eduskunta (2005): Työelämä- ja tasa-arvovaliokunnan mietintö 4/2005 vp. Valtioneuvoston selonteko työelämästä. Viitattu 19.4.2017.

https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/mietinto/Documents/tyvm_4+2005.pdf

Eläketurvakeskus (2015): Vuoden 2005 työeläkeuudistus. Viitattu 5.4.2017.

<http://www.etk.fi/elakejarjestelmat/elakejarjestelma-muutoksessa/lainmuutosten-taustoja/elakeuudistus-2005/>

Eläketurvakeskus (2017): Eläkeuudistuksen tavoitteet. Viitattu 5.4.2017.

<http://www.elakeuudistus.fi/tavoitteet-ja-taustat/tavoitteet.html>

Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen (2017): Eläkeuudistus 2017. Viitattu 5.4.2017.

<http://www.ilmarinen.fi/henkiloasiakas/elakeuudistus/>

Eskola, J. (2007): Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2. korjattu ja täydennetty painos. PS-kustannus. WS Bookwell Oy. Juva.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2003): Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Eskola, J. & Vastamäki, J. (2015): Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 4. uudistettu ja täydennetty painos. PS-kustannus. Bookwell Oy. Juva.

Forma, P. (2004): Perhe, työ ja työssä jatkaminen. Teoksessa Forma, P. & Väänänen, J. (toim.): Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla. Kuntatyö 2010-tutkimus. Kuntien eläkevakuutus. Gummeruksen Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Forma, P. (2010): Työhyvinvoinnin edistäminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla. Teoksessa Forma, P., Kaartinen, R., Toni, P. & Väänänen, J. (toim.): Jaksako jatkaa? Artikkeleita kuntatyön muutoksesta ja työssä jatkamisen tukemisesta kunta-alalla. Kuntatyö 2010 - tutkimus. Vammalan kirjapaino Oy. Sastamala.

Goleman, D. (2001): Tunneäly työelämässä. 3. painos. Englanninkielinen alkuteos: Working with Emotional Intelligence. Suomennos Jaakko Kankaanpää. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Grönfors, M. (1982): Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. 2 painos. WSOY:n graafiset laitokset. Juva.

Hagemann, G. (1991): Motivoinnin taito. Englanninkielisestä käsikirjoituksesta The Motivation Manual suomentanut Ullan Arkki Oy, Ulla Ropponen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Hakonen, A. & Hulkko-Nyman, K. (2011): Kunnasta houkutteleva työpaikka? Kunnallisan kehittämissäntiön tutkimusjulkaisut, nro 65. Vammalan Kirjapaino Oy. Sastamala.

Halmeenmäki, T. (2010): Kunta-alan eläkepoistuman haasteet ja ratkaisumallit. Akateeminen väitöskirja. Kuntien eläkevakuutus. Helsinki.

Halmeenmäki, T. & Lybäck, K. (2008): Eläkkeelle siirtyminen ja työssä jatkaminen eläkeuudistuksen näkökulmasta. Teoksessa Forma, P., Harkonmäki, K., Saari, P. & Väänänen, J. (toim.): Ketkä tekevät kuntatyön tulevaisuudessa? Kuntatyö 2010 -tutkimus. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Harisalo, R. (2010): Organisaatioteoriat. 3. painos. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print. Tampere.

Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1977): Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 4. painos. Englanninkielinen alkuteos: Management of Organizational Behavior. Suomennos Asko Miettinen. Ekonomia-sarja 39. Amer-yhtymä Oy Weilin+Göösin kirjapaino. Espoo.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1995): The motivation to work. Second edition. John Wiley & Sons, Inc. New York.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1984): Merkityksen ongelma haastattelututkimuksessa. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1985): Teemahaastattelu. 3. painos. Kyriiri Oy. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011): Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna Raamatutrukikoda.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997): Tutki ja kirjoita. 3. painos. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Hotti, A. (2016): Kunta-alan henkilöstöä 422 000. Tilastotietoa. Kuntatyönantaja 2016/3, 18.

Ilmarinen, J. (1999): Ikääntyvä työntekijä Suomessa ja Euroopan unionissa – tilannekatsaus sekä työkyvyn, työllistyvyyden ja työllisyyden parantaminen. Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö, Työministeriö. Miktor. Helsinki.

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

Ilmarinen, J. (2009): Työtoveri toista sukupolvea. Toim. Mertanen, V. 3. korjattu painos. Työterveyslaitos. Esa Print Oy. Tampere.

Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. (2003): Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Talentum Media Oy. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Jaakkola, T. & Liukkonen, J. (2002): Itsemääräämismotivaatio. Teoksessa Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. (toim.): Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Likes-työelämäpalvelut Oy. Jyvässeudun paino Oy.

Juuti, P. (2003): Johtaminen ja organisaation alitajunta. Aavaranta-sarja n:o 38. 3. painos. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Juuti, P. (2006): Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Juuti, P. (2010): Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P.-L. (toim.): Työhyvinvoinnin johtaminen. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Juuti, P. & Vuorela, A. (2006): Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 3. painos. Aavaranta-sarja n:o 51. PS-kustannus. WSBBookwell Oy. Juva.

Järvinen, P. (2008): Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WS Bookwell Oy. Juva.

Kannisto, J. (2011): Eläkkeellesiirtymisikä Suomen työeläkejärjestelmässä. Eläketurvakeskuksen tilastoraportteja 2/2011. Multiprint Oy. Helsinki.

Karlöf, B. & Lövingsson, F.H. (2009): Johtamisen näkökulmat. Peruskäsitteitä ja malleja. 3. painos. Ruotsinkielinen alkuteos: Management – begrepp och modeller. Suomennos Maarit Tillman. Edita Publishing Oy. Edita Prima Oy. Helsinki.

Keskinen, S. (2005): Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisan alan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Vammalan Kirjapaino Oy. Vammala.

Keva (2016): Julkisen sektorin työntekijöiden korkea keski-ikä näkyy lähivuosien eläköitymisessä. Viitattu 19.4.2017. <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/julkisen-sektorin-tyontekijoiden-korkea-keski-ika-nakyy-lahivuosien-elakoitymisessa/>

Keva (2017): Eläkeuudistus 2017. Viitattu 19.4.2017. <https://www.keva.fi/fi/elakkeet/elakeuudistus/Sivut/Default.aspx>

Kiikka, J. (2002): Tulosjohtamisen ja tulospalkkauksen vaikutus henkilöstön työmotivaatioon. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Acta Universitatis Lapponiensis 48. Lapin Yliopistopaino. Rovaniemi.

Kiviranta, R. (2010): Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Bookwell Oy. Juva.

Koivuniemi, T. (2004): Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print. Tampere.

Kuntien eläkevakuutus (2002): Kuntatyö kunnossa. Työhyvinvoinnin edistäminen kunta-alalla. Askon paino Oy.

Kuntien eläkevakuutus (2009): Kunta-alan eläkepoistuma 2010–2030. Kuntien eläkevakuutuksen raportteja 2/2009. Helsinki.

Lehto A-M. (2012): Eläkeikätaavoite on saavutettavissa. Iäkkäiden työ motivoi. Tilastokeskuksen Hyvinvointikatsaus 1/2012. Viitattu 19.4.2017. http://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-03-12_005.html

Liukkonen, J. & Jaakkola, T. (2002): Mitä tarkoitamme puhuessamme motivaatiosta? Teoksessa Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. (toim.): Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Likes-työelämäpalvelut Oy. Jyvässeudun paino Oy.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. (2006): Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Edita Prima Oy. Helsinki.

Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, T. & Ilmarinen, J. (2011): Ikävoimaa työhön. Toimitus: Karhula, A-L. & Wallin, M. Työterveyslaitos. Kirjapaino Jaarli Oy. Turenki.

Lybäck, K. (2010): Kuntatyöntekijöiden eläköityminen ja työssä jatkaminen tilastollisten mittausten valossa. Teoksessa Forma, P., Kaartinen, R., Pekka, T. & Väänänen, J. (toim): Jaksako jatkaa? Artikkeleita kuntatyön muutoksesta ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla. Kuntatyö 2010 -tutkimus. Vammalan Kirjapaino Oy. Sastamala.

Malmberg, L-E. & Little T.D. (2002): Nuorten koulumotivaatio. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.): Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. PS-kustannus. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Manka, M-L. (2008): Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Toinen painos. Talentum Media Oy. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Martela, F. (2015): Valonöörit. Sisäisen motivaation käsikirja. Bookwell. Juva.

Maslow, A.H. (1954): Motivation and personality. New York.

Moilanen, R. (2005): Ikäjohtamisen taustateoriat. Teoksessa Moilanen, R., Tasala, M. & Virtainlahti, S.: Hiljainen TIETO näkyväksi. Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. Edita Prima Oy. Helsinki.

Määttä, M. (2011): Vakuuttaminen ja eläketurva ennen 1.1.2005. Teoksessa Korpiluoma, R., Grönlund, H., Herrlin, O., Kekäläinen, J., Kouvonon, K., Levander, M., Lilius, S., Mustonen, P., Määttä, M., Perälehto-Virkkala, A., Takanen, M. & Tuomikoski, J.: Työeläke. Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy. Bookwell. Porvoo.

Paakkonen, N. (2016): Ikää ja kokemusta etenkin sote-alalla. Tilastotietoa. Kuntatyöntantaja 5/2016, 16.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. (1987): Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. 2. painos. Aavaranta-sarja n:o 4. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset. Keuruu.

Perkka-Jortikka, K. (1992): Sosiaalinen hyvinvointi ja yhteisöllisyys työssä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tritum Oy. Helsinki.

Perkka-Jortikka, K. (2005): Kasva tosi johtajaksi. Edita Prima Oy. Helsinki.

Perälehto-Virkkala, A. (2011): Kunnallisen eläkelain mukaiset etuudet. Teoksessa Korpiluoma, R., Grönlund, H., Herrlin, O., Kekäläinen, J., Kouvonen, K., Levander, M., Lilius, S., Mustonen, P., Määttä, M., Perälehto-Virkkala, A., Takanen, M. & Tuomikoski, J.: Työeläke. Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy. Bookwell. Porvoo.

Puohiniemi, M. (2006): Täsmäelämän ja uusyhteisöllisyyden aika. Dark Oy. Vantaa.

Pääministeri Matti Vanhasen hallituksen ohjelma 24.6.2003. Valtioneuvosto. Viitattu 19.4.2017.
<http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/369117/hallitusohjelma-vanhanen.pdf/da627124-c0ee-4015-9642-197b11013c02>

Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 22.6.2011. Valtioneuvosto. Viitattu 19.4.2017.
<http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/147449/Kataisen+hallituksen+ohjelma/81f1c20f-e353-47a8-8b8f-52ead83e5f1a>

Pääministeri Alexander Stubbin hallituksen ohjelma 24.6.2014. Valtioneuvosto. Viitattu 19.4.2017.
http://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelmat/-/asset_publisher/hallitusohjelma?_101_INSTANCE_yHhGNPU485q7_languageId=fi_FI

Pääministeri Juha Sipilän hallituksen ohjelma 29.5.2015. Valtioneuvosto. Viitattu 19.4.2017.
<http://valtioneuvosto.fi/sipilan-hallitus/hallitusohjelma>

Rikoslaki 2009/885, 3 § TyösyRJintä. Viitattu 19.4.2017.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1889/18890039001#L47>

Ruoholinna, T. (2009): Ikääntyvät työelämässä. Päihittääkö nuoruus ja koulutus aikuisuuden ja kokemuksen? Väitöskirja. Turun yliopisto. Turun yliopiston julkaisuja. Sarja C. Osa 288. Scripta lingua Fennica edita. Painosalama Oy. Turku.

Ruohotie, P. & Honka, J. (1999): Palkitseva ja kannustava johtaminen. Oy Edita Ab. Helsinki.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2005): Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.): Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino. Tampere.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010): Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.): Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere.

Saari, P., Väänänen, J. & Harkonmäki, K. (2006): Kuntatyö murroksessa – miten jaksaa työntekijä. Kuntatyö 2010-tutkimus.

Salmimies P. & Salmimies, R. (2002): Esimiehen arkipsykologiaa. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Schein, E.H. (1991): Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. 3. painos. Englanninkielinen alkuperäisteos: Organizational Culture and Leadership, julkaisija Jossey-Bass. Suomentaneet Liljamo, R. & Miettinen, A. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Sihto, M. (2005): Muutokset työmarkkinoilla. Teoksessa Karisto, A. (toim.): Suuret ikäluokat. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Silvennoinen, M. (2004): Vuorovaikutuksen avaimet. Talentum Media Oy. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Simström, H. (2009): Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1422. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.

Smolander, M. (2010): Työssä jatkamisen tukeminen kunnallisessa päätöksenteossa. Teoksessa Forma, P., Kaartinen, R., Pekka, T. & Väänänen, J. (toim.): Jaksako jatkaa? Artikkeleita kuntatyön muutoksesta ja työssä jatkamisen tukemisesta kunta-alalla. Kuntatyö 2010-tutkimus. Vammalan Kirjapaino Oy. Sastamala.

Soininen, M. (1995): Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Painosalama Oy. Turku.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2002): Ikäohjelman monet kasvot. Kansallisen ikäohjelman 1998–2002 loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002:3. Edita Prima Oy. Helsinki.

Suomen perustuslaki 1999/731, 6 §. Yhdenvertaisuus. Viitattu 19.4.2017.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

Suonsivu, K. (2011): Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Painettu EU:ssa.

Sutinen, P. (2012): Johtajana kehittymisen olemus kunta-alan johtajan kokemana. Acta-väitöskirja. Tampereen yliopisto. Suomen Kuntaliitto. Kuntatalon paino. Helsinki.

Suutarinen, M (2010): Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa Suutarinen, M. & Vestrienen, P-L. (toim.): Työhyvinvoinnin johtaminen. Kustannusosakeyhtiö Otava. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Sydänmaanlakka, P. (2015): Älykäs julkinen johtaminen. Talentum Media Oy. BALTO print. Liettua.

Tilastokeskus (2015): Väestöennuste 2015–2065. Viitattu 4.4.2017.
https://www.google.fi/?gfe_rd=cr&ei=RCmkWNCmEqbG7gSZppjACQ&gws_rd=ssl#q=tilastokeskus+30.10.2015

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2004): Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Tuominen, E. (2012): Työntekijöiden työssä jatkamismahdollisuudet ja työssä jatkamisen tukeminen. Teoksessa Tuominen, E., Tuominen, K. & Kahma, N.: Joustava vanhuuseläkeikä. Työnantaja- ja työntekijäkyselyihin perustuva tutkimus joustavan eläkeiän toimivuudesta. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 02/2012. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012): Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. (HTK-ohje 14.11.2012) Viitattu 20.4.2017. http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö (2012): Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Viitattu 10.5.2017. http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf

Työterveyshuoltolaki 1383/2001, 4 §. Työterveyshuollon järjestäminen. Viitattu 3.3.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2001/20011383>

Uusitalo, H. (1991): Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. WSOY:n graafiset laitokset. Juva.

Vaahio, E-L. (2002): Rekrytointi, ikä ja ageismi. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Työpoliittinen tutkimus nro 244. Hakapaino Oy. Helsinki.

Vaahio, E-L. (2006): Avaa ikälukot. Vapaudu johtamaan. Edita Publishing Oy. Edita Prima Oy. Helsinki.

Vartiainen, M. & Nurmela, K. (2002): Tavoitteet ja tulkinnat – motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.): Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. PS-kustannus. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Varto, J. (1992): Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Viitasalo, N. (2015): Varttuneet ja ikäsyrajintä työelämässä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.

Vilka, H. (2005): Tutki ja kehitä. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Virtainlahti, S. (2005): Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja siirtäminen. Teoksessa Moilanen, R., Tasala, M. & Virtainlahti, S.: Hiljainen TIETO näkyväksi. Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. Edita Prima Oy. Helsinki.

Virtanen, P. & Sinokki, M. (2014): Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Tietosanoma Oy. Tallinna Ramatutrukikoda. Tallinna.

Väänänen-Tomppo, I., Tuominen, E. & Tuominen, K. (2006): Ikääntyvien palkansaajien työolot ja työhön sitoutumisen edellytykset. Teoksessa Lehto, A-M., Sutela, H. & Miettinen, A. (toim.): Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Tilastokeskus. Yliopistopaino. Helsinki

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 7 §. Yhdenvertaisuuden edistäminen. Viitattu 19.4.2017.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 8 §. Syrjinnän ja vastatoimien kiellot. Viitattu 19.4.2017.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>

8 LIITE

TEEMAT HAASTATTELUUN

Taustatiedot:

ikä, virallinen eläkeikä, ammatti, kuinka kauan on tarkoituksesi jatkaa/kuinka kauan jatkoit työssä virallisen eläkeiän jälkeen.

1. Työssä jaksaminen ja sen rooli

Miten olet kokenut työssä jaksamisesi ennen ja jälkeen virallisen eläkeiän, ja mitkä asiat jaksamiseen ovat vaikuttaneet/vaikuttavat?

2. Motivaatio: Mitkä asiat sinua ovat motivoineet jatkamaan työssä vielä virallisen eläkeiän jälkeen?

sisäinen motivaatio:

- työn mielekkyys
- yhteisöllisyys
- arvot
- tarpeet

vai ulkoinen motivaatio:

- palkkatulot
- kannustus, palaute
- joustava työaika, lomat, vapaat

Mitkä voivat olla asioita, jotka ovat vähentämässä työssä jatkamisen motivaatiota?

3. Esimiestyö: Onko esimiestyöllä ollut vaikutusta työssä jatkamiseen? Kokemuksesi esimiestyöstä:

- ikäjohtaminen
- työn suunnittelu ikääntyvien näkökulmasta
- työtehtävät
- rakenteet
- työhyvinvoinnin edistäminen
- suhtautuminen työssäkäyntiä tukevaa
- mitä muita mahdollisia työssä jatkamisen tukimuotoja voisi olla

Mitä mieltä olit tästä haastattelusta ja olisiko sinulla vielä jotain lisättävää?