LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
Kauppatieteellinen tiedekunta
Johtaminen ja organisaatiot

Matti Paappanen

Innostuneena ikään katsomatta – Ikäjohtamisen vaikutus työmotivaatioon

Työn ohjaaja/tarkastaja Professori Pia Heilmann

Tarkastaja Professori Karl-Erik Michelsen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Matti Paappanen
Tutkielman nimi:	Innostuneena ikään katsomatta – Ikäjohtamisen vaikutus työmotivaatioon.
Tiedekunta:	Kauppatieteellinen tiedekunta
Pääaine:	Johtaminen ja organisaatiot
Vuosi:	2012
Pro gradu –tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 89 sivua, 8 kuvaa, 3 taulukkoa, 1 liite
Tarkastajat:	prof. Pia Heilmann prof. Karl-Erik Michelsen
Hakusanat:	Ikäjohtaminen, työmotivaatio

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, voidaanko ikäjohtamisella vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena haastattelemalla pankissa toimivia eri-ikäisiä palveluneuvojia lokakuussa 2012.

Tutkimuksen tuloksena havaittiin että ikäjohtamisella on vaikutusta henkilöstön työmotivaatioon sekä suoraan että välillisesti. Suorat vaikutukset syntyvät pääasiassa yksilöllisen johtamisen kautta, jossa esimies ottaa huomioon alaisensa persoonan, taustan sekä osaamisen ja muokkaa työtehtäviä sekä omaa esimiestyötään niiden mukaisesti. Työmotivaation kannalta on oleellista että työntekijän yksilölliset ominaisuudet yhdistyvät työn sisältöön häntä motivoivalla tavalla. Motivoivassa työssä korostuvat työn merkityksellisyys, vastuullisuus ja tuloksellisuus.

Välilliset vaikutukset syntyvät ennen kaikkea työn organisoinnin ja työyhteisössä vallitsevan ilmapiirin myötä ja vaikuttavat sitä kautta sekä fyysiseen että sosiaaliseen työympäristöön, joilla kummallakin on merkitystä työmotivaation rakentumisessa.

ABSTRACT

Author:	Matti Paappanen
Title:	Inspired regardless of age – Age management impact on work motivation
Faculty:	LUT, School of Business
Major:	Management and Organizations
Year:	2012
Master´s thesis:	Lappeenranta University of Technology 89 pages, 8 figures, 3 tables, 1 appendix
Examiners:	prof. Pia Heilmann prof. Karl-Erik Michelsen
Keywords:	Age management, work motivation

The aim of this study is to find out, can age management affect to employees work motivation. The study was made as qualitative case-study in October 2012 by interviewing bank advisers of different ages.

Finding of the study was that age management has direct and indirect impacts on work motivation. Direct effects are mainly based on individual leadership where supervisor takes into consideration followers' personality, background and skills when organizing tasks and adapting his/her own leadership style. It is essential to combine employees' individual characteristics with the content of the work, into an inspiring entity. Motivating work emphasis meaningfulness of the work, responsibility and knowledge of results.

Indirect impacts are created mainly by the atmosphere of working environment, co-operation and work arrangements. These factors affect physical and social work environment and thereby have also a significant relevance to work motivation.

ALKUSANAT

Sain kipinän ryhtyä opiskelemaan johtamista katseltuani useamman vuoden työelämää ja ihmeteltyäni, mihin nuorten ja innokkaiden ihmisten motivaatio katoaa muutaman työvuoden jälkeen ja miksi kokeneemmat työntekijät alkavat odottaa eläkkeelle pääsyä heti täytettyään viisikymmentä. Jo opintojeni alkuvaiheessa minulle oli melko selvää että haluan tehdä graduni aiheesta, joka ainakin jollain tavalla sivuaa edellä mainitsemaani ongelmaa. Näissä kansissa on nyt lopulta häviävän pieni osa siitä, mitä kolmen vuoden perehtyminen tähän ja moneen muuhun aiheeseen on minulle antanut. Yksi etappi on saavutettu mutta matka jatkuu tuorein ajatuksin ja hieman erilaisin silmin.

Lämpimät kiitokset ohjaajalleni professori Pia Heilmannille, jolta olen saanut projektin edetessä sparrausta ja hyviä neuvoja. Erityiskiitoksen haluan antaa 88 –vuotiaalle isälleni Kaleville, joka on lakkaamatta jaksanut kysellä opintojeni edistymistä sekä kannustanut minua jatkamaan eteenpäin. Lisäksi haluan kiittää työnantajaani Nordeaa sekä erityisesti entistä esimiestäni Jarkkoa siitä joustavasta suhtautumisesta joka on mahdollistanut opiskelun työn ohella. Tässä yhteydessä maininnan ansaitsee myös ystäväni Tuukka jonka olohuoneen lattialla olen saanut yöpyä intensiivikurssien aikana. Viimeisenä mutta ei vähäisimpänä kiitoksen pitkämielisyydestä ansaitsevat lapseni Topi, Juuso ja Fanni jotka ovat joutuneet kuuntelemaan tilityksiä opinnoistani ja saaneet tyytyä välillä pikaruokaan tenttien, harjoitustöiden ja gradun kanssa taistellessani tai Tuukan olohuoneen lattialla makaillessani.

Kotkassa 28.11.2012

Matti Paappanen

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO 7
1.1 Taustaa 8
1.2 Iän ja sukupolven merkitys 8
1.2.1 Sukupolvi 9
1.2.2 Ikä 10
1.3 Iän ja motivaation välinen yhteys 14
1.4 Aikaisemmat ikäjohtamiseen liittyvät tutkimukset 15
1.5 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymys 16
1.6 Tutkimuksen rajaus ja rakenne 18
2 IKÄJOHTAMINEN 20
2.1 Ikäjohtamisen määritelmä 20
2.2 Ikäjohtamisen tavoitteet 23
2.3 Ikäjohtamisen keinot 25
2.3.1 Ikäasenne 25
2.3.2 Yhteistyön rakentaminen 26
2.3.3 Yksilöllinen johtaminen 27
2.3.4 Kommunikaatio 31
3 TYÖMOTIVAATIO 34
3.1 Motivaation luokittelua 34
3.2 Motivaatioteoriat 37
3.2.1 Tarveteoriat 38
3.2.2 Prosessiteoriat 40
3.3 Työmotivaation synty 44
3.3.1 Persoona 44
3.3.2 Työn ominaisuudet 45
3.3.3 Työympäristö 47
4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN 50
4.1 Tutkimusmenetelmä 50
4.2 Tutkimuksen luotettavuus 51
4.3 Tutkimusaineisto 53
5 TULOKSET 56

5.1 Ikäasenteet 56
5.2 Tiimi- ja yhteistyötaidot 59
5.3 Yksilöllinen johtaminen 61
5.3.1 Työn sisältö 61
5.3.2 Tavoitteet ja palkitseminen 63
5.3.3 Urasuunnittelu 65
5.3.4 Työkyky 68
5.4 Kommunikaatio 73
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO 76
LÄHTEET 83
SÄHKÖISET LÄHTEET 89
LIITE 1. Haastattelurunko 90

1 JOHDANTO

Julkisuudessa on viime vuosina keskusteltu paljon väestön ikääntymisestä ja sen aiheuttamista muutoksista työelämässä sekä koko yhteiskunnassa. Meneillään onkin suuri demografinen muutos. 60 – 64 -vuotiaat muodostava maamme suurimman ikäluokan, hieman yli 400.000 henkilöä. Nämä sotien jälkeen syntyneet suuret ikäluokat ovat vähitellen siirtymässä eläkkeelle. Vastaavasti työmarkkinoille tulossa olevia ikäluokkia (20 – 24 -vuotiaat) on noin 75.000 henkilöä vähemmän. (Tilastokeskus 2011) Tilanne on hyvin samankaltainen myös monissa muissa Euroopan maissa.

Koska nuoremmat ikäluokat ovat pienempiä ja nuoret ovat lisäksi paremmin koulutettuja, he voivat helpommin valita mieleisiään työtehtäviä sekä vaihtaa toisiin työtehtäviin jos entinen ei miellytä. Tämä luo haasteita työnantajille. Lisäksi eri-ikäisten työntekijöiden työelämän arvot voivat poiketa toisistaan hyvinkin paljon. Tämä ristiriita voi heikentää nuorten työntekijöiden pysyvyyttä organisaatiossa sekä aiheuttaa ikääntyneille työntekijöille mm. arvostuksen puutteesta johtuvia huonoja kokemuksia. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huhtanen, 2003, 31) Vaahtio (2006, 9) esittää eräänä johtamiseen liittyvänä haasteena kasvavat ikäerot työpaikoilla. Johdettavana voi siis olla työntekijöitä 15-vuotiaasta kesätyöntekijästä 68 –vuotiaaseen asiantuntijaan Samaan aikaan työväestö ikääntyy ja luo osaltaan työnantajille haasteen siitä, kuinka tämä kokenut joukko voidaan pitää hyvin motivoituneena mahdollisimman pitkään mukana työelämässä (Kooij, de Lange, Jansen, Kanfer & Dikkers, 2011,198). Henkilöstön ikä on siis yksi johtamiseen sisältyvä elementti. Eri-ikäisyyden johtamisesta käytetään termiä *ikäjohtaminen.* Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkitaan ikäjohtamisen vaikutusta henkilöstön työmotivaatioon.

1.1 Taustaa

Kun tarkastellaan työuransa ääripäissä olevia ryhmiä, ne poikkeavat toisistaan paitsi työuran vaiheen, myös yleisen elämäntilanteen ja työelämään liittyvien toiveiden ja odotusten perusteella. Professori Karl-Erik Michelsen toteaa Kauppalehden artikkelissa että ”*työelämään rynnistävä sukupolvi Y järisyttää työelämää enemmän kuin mikään aikaisempi sukupolvi”* (Kauppalehti 2011). Myös Niemistö havainnoi väitöstutkimuksessaan (2011) että Y-sukupolven vaatimukset tasapainosta työn ja vapaa-ajan välillä muuttavat yrityksiä. Näissä edellä esitetyissä viittauksissa mainitulla Y-sukupolvella tarkoitetaan 1980 jälkeen syntynyttä osaa väestöstä. Sukupolvien määritelmissä on tutkimuskohtaista hajontaa ja esimerkiksi Wong, Gardnier. Lang ja Coulon (2008) määrittelevät Y-sukupolven edellä mainitulla tavalla, kun taas esimerkiksi Niemic (2000) artikkelissaan tarkoittaa Y-sukupolvella vuosina 1971 – 81 syntyneitä. Ennusteen mukaan kuitenkin yli 50-vuotiaiden osuus Suomen työvoimasta kasvaa 33 prosenttiin vuoteen 2015 mennessä ja tämä ikäryhmä säilyy suurimpana vuoteen 2025 saakka (Ilmarinen et al. 2003, 7,12). Näiden kahden edellä mainitun ryhmän – nuorten ja ikääntyvien – erilaiset tarpeet ja odotukset asettavat johtamisen entistä suuremman haasteen eteen.

1.2 Iän ja sukupolven merkitys

Käsitys ihmisen iästä vaihtelee eri konteksteissa ja kulttuureissa. Ihmisen elämänkaarta on pyritty yhdenmukaistamaan jaottelemalla sitä eri yhteyksissä erilaisiin ikäkausiin elämänkaariteorioiden avulla (Mm. Levison 1983; Dunderfelt 1990). Jaottelun tarkoituksena on kuvata ihmisessä tapahtuvaa kehitystä eri ikäkausien aikana. Eri-ikäisten ihmisten tavoitteiden ja toiveiden on todettu hyvin usein heijastavan heidän oman ikäryhmänsä kehitystehtäviä (Nurmi & Salmela-Aro 2002, 60). Elämänkaarimalleja on kritisoitu siitä että ne eivät huomioi riittävästi yksilöllisiä eroja, vaan tekevät elämänkulusta lähes ”geneettisesti

määräytynyttä”. Tämä saattaa johtaa henkilön itsensä osalta itseään toteuttavaan ennusteeseen sekä ympäristön osalta asenteellisuuteen (Juuti 2001, 21).

Suhtautuminen ihmisen eri elämänvaiheisiin vaihtelee voimakkaasti eri kulttuureissa. Länsimaisessa kulttuurissa ihmisen elämänkaari nähdään U-käyränä, joka on korkeimmillaan elämän keskivaiheilla ihmisen ollessa tuotannollisesti aktiivisimmillaan ja tehokkaimmassa vaiheessa. Afrikkalaisissa ja aasialaisissa kulttuureissa ihmisen elinkaari nähdään sen sijaan vähitellen nousevana suorana, joka on vanhoilla ihmisillä korkeimmillaan kokemusperäisen elämänviisauden ansiosta (Juuti 2001, 15).

Eri ikävaiheiden aiheuttamien eroavaisuuksien lisäksi eri-ikäisyyttä voidaan tarkastella myös sukupolvien välisillä eroilla.

1.2.1 Sukupolvi

Sukupolvien käyttäytymistä selitetään tiettyinä aikakausina muodostuneilla arvoilla jotka heijastuvat koko ikäluokan käyttäytymiseen ja asenteisiin (Arsenault, 2003). Vanhempiin sukupolviin yhdistetään yleensä sellaisia ominaisuuksia kuin konservatiivisuus, kurinalaisuus, velvollisuudentuntoisuus, luottamus auktoriteetteihin ja yleisen edun huomioiminen. Nuorempien ominaisuuksina mainitaan yritteliäisyys, yksilöllisyyden tavoittelu, osaamiskeskeisyys, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen sekä itsenäisyys (Niemic, 2000; Arsenault, 2003; Wong et al., 2008). Y-sukupolven käyttäytyminen ja ajattelu asettavat haasteen kontrollikeskeiselle johtamistavalle. He ovat lapsuudessaan saaneet kannustusta itsensä ilmaisuun ja vaikuttamiseen sekä ovat tottuneet saamaan palautetta suorituksistaan. He haastavat organisaation ja sen johtamistavat eivätkä pidä mitään itsestään selvyyksinä (Suutarinen 2011, 19 siteeraten Pirinen & Hussi 2010). Robbins (1998) kuvaa työelämän muutosta jakamalla kulloinkin vallalla olleet arvot neljään eri aikakauteen (taulukko 1.). Hänen mukaansa noiden aikakausien arvot ovat leimallisia kunkin eri aikakauden työntekijöille. Eri aikakausien työntekijöiden välisten arvomaailmoiden välillä saattaa olla joissain

asioissa suurikin ristiriita. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi normisidonnaisuus ja lojaalisuus työnantajaa kohtaan. Käytännössä erilainen näkemys voi tulla esiin esimerkiksi työaikojen noudattamisessa ja siitä kuinka ansiotason tulisi muodostua. (Robbins, 1998; Ilmarinen et al., 2003, 33)

Taulukko 1: Työelämän arvot murroksessa

(Ilmarinen et al. 2003; Robbins 1998 mukaillen)

Vaihe	**Milloin tuli?**	**Hallitsevat työelämän arvot**
I Protestanttinen työetiikka	1940 – 50 – luvuilla	Kova työskentely, konservatiivinen työasenne, lojaalius työnantajalle
II Eksistentialismi	1960 – 1970 – lukujen alussa	Elämän laatu, ei mukautuva, itsenäisyyden tavoittelu, itsensä toteuttaminen, lojaalius itseä kohtaan
III Pragmaattisuus	1970-luvun puolivälistä 1980-luvun lopulle	Menestys, saavutukset, kunnianhimo, kova työskentely, lojaalius uran luomiselle
IV Sukupolvi X	1980-luvun lopussa	Joustavuus, työtyytyväisyys, vapaa-aika, lojaalius vuorovaikutukselle ja tyydyttäville ihmissuhteille

Tutkimusten mukaan sukupolvien välisten erojen merkitys työelämässä ei ole kuitenkaan niin merkittävä kuin yleisesti on oletettu. Monet havaitut eroavaisuudet ovat enemmän ikä- kuin sukupolvisidonnaisia. (Wong et al., 2008; Macky, Gardner & Forsyth, 2008, Cennamo & Gardner, 2008)

1.2.2 Ikä

Tutkimusaiheeseen liittyvä, lähes ensimmäiseksi mieleen tuleva kysymys on, tarkoitetaanko tutkimuksessa eri-ikäisyydellä henkilön kronologista

ikää vai uraikää? Hyvin monessa tapauksessa nämä kaksi asiaa korreloivat positiivisesti toisiaan, mutta toisaalta nykyään on mm. erilaisten rakennemuutosten seurauksena paljon ihmisiä, jotka vaihtavat kokonaan toiselle alalle useammankin kerran työuransa aikana. Tällöin uuden uransa alkuvaiheessa oleva henkilö voi olla jo hyvinkin kypsässä iässä ja täyttää ikääntyvän tai jopa ikääntyneen henkilön määritelmän. Pelkän uravaiheen perusteella tehty määrittely sisältää taas ongelman, joka liittyy eri sukupolvien välisiin ja elämänkaariajattelun mukaisiin, esimerkiksi asenteellisiin eroihin. Vaahtio (2006) jakaa ikäkäsitteen kronologisen iän lisäksi biologiseen, sosiaaliseen, persoonalliseen ja työmarkkinaikään. Tämän määritelmän mukaan biologinen ikä näkyy elimistön kuntona ja suorituskykynä, sosiaalinen ikä on vahvasti kontekstiriippuvainen, jolloin sama henkilö voi olla eri tilanteissa nuori tai vanha (40 –vuotias pääministeri tai jääkiekkoilija) ja persoonallinen ikä riippuu henkilön elämänvaiheesta. Työmarkkinaikä on näiden edellä esitettyjen ikien ja henkilön eri ominaisuuksien sekä ympäristön muodostama kokonaisuus (Vaahtio, 2006). Koska siis voidaan olettaa että uraikä ja kronologinen ikä ovat suurimmassa osassa tapauksia keskenään verrannollisia, käytetään tässä tutkimuksessa iän määritelmänä kronologista ikää.

Kronologisen ikämääritelmän mukaan ikääntyvällä työntekijällä tarkoitetaan useimmiten yli 45- vuotiaita henkilöitä. Määritelmän lähtökohtana ovat olleet terveyteen ja toimintakykyyn liittyvät muutokset. Ilmarinen et. al. mainitsevat määritelmän valinnan perusteeksi myös sen, että tuossa vaiheessa voidaan vielä vaikuttaa ikääntymiseen liittyviin ongelmiin. Ikääntyneellä työntekijällä tarkoitetaan yli 55 –vuotiasta henkilöä (Ilmarinen et. al. 2003, 39; Kiviranta 2010, 16).

Nuorempien henkilöiden ominaisuuksia työelämässä ovat iäkkäämpiä joustavampi suhtautuminen lyhytaikaisiin työsuhteisiin ja projekteihin, korkea koulutustaso, hyvät kyvyt teknologian hyväksikäyttöön ja omaksumiseen, ennakkoluulottomuus ja parempi kyky vastaanottaa muutoksia. Nuorten työntekijöiden motivaatiotekijöinä nähdään työn haastavuus ja mielekkyys, urakehitys, hyvä johtaminen sekä oman

osaamisen ja työmarkkinakelpoisuuden lisääminen. Nuorten kohdalla suurimpia ongelmia ovat vaihtuvuus sekä perinteisestä poikkeava käsitys työajasta. Vaihtuvuuden tärkeimmät syyt ovat mielenkiintoisemmat työtehtävät, parempi ilmapiiri sekä parempi palkitseminen. (Halme 2005, 35; Kiviranta 2010, 17; Suutarinen 2011, 34 – 38)

Iäkkäämpiin työtekijöihin yhdistetään usein mm. sellaisia ominaisuuksia kuin korkea ammatillinen osaaminen, sitoutuneisuus ja lojaliteetti, kärsivällisyys ja hyvä kokonaisuuksien hallinta. Vanhempien työntekijöiden motivaatiotekijänä mainitaan usein arvostus. Eräs vanhempien henkilöiden motivaatiotekijä on tutkimusten perusteella havaittu olevan halu saavuttaa valtaa ja vastuullisuutta. Osittain tämä tekijä on yhteydessä sukupolviin, joten on vaikea sanoa onko se riippuvainen iästä vai vanhempien sukupovien (suuret ikäluokat, X – sukupolvi) omaksumista arvoista. (Halme 2005, 35; Wong et al. 2008, 887; Kiviranta 2010, 17)

Taulukko 2: Eri-ikäisyyttä kuvaavia määritelmiä työntekijöiden ominaisuuksissa. (Halme 2005, 35)

Nuoren työntekijän ominaisuuksia	Ikääntyneen työntekijän ominaisuuksia
• innokas • hätäilee • tuo uusia toimintatapoja • tekninen osaaminen • monipuolinen koulutus • sitoutuu omaan urakehitykseen • työn pitää joustaa • ”urakkatyöläinen” • kokemattomuus • haastava työ motivaation lähteenä • arvostaa itsenäisyyttä ja vapautta •individualisti	•hidas •kärsivällinen •Visionääri, kokonaisuuksien hallinta •Korkea ammatillinen osaaminen •Tunnollinen ja lojaali työnantajaa kohtaan •sitoutunut organisaatioon •työntekijä joustaa •normisidonnainen •kokemus •kaipaa arvostusta motivaation lähteeksi •taustalla protestanttinen työmoraali

Edellä esitetyistä ominaisuuksista osa on selvästi arvoperusteisia ja oletettavasti enemmän sukupolveen liittyviä, osa taas tiettyyn ikäkauteen kuuluvia ominaisuuksia. Ero on sikäli merkityksellinen että työssä olevat

sukupolvet vaihtuvat ja vievät oman arvomaailmansa mukanaan mutta ikään liittyvien ominaisuuksien voidaan olettaa pysyvän hyvin samankaltaisina sukupolvesta toiseen.

Ikään ja ikääntymiseen liittyy myös paljon stereotypioita ja vääriä mielikuvia. Tällaisia ovat esimerkiksi ikääntymiseen ja oppimiskykyyn liittyvä yhteys, sekä väite siitä että ikääntyminen heikentää työsuoritusta. Ikääntyminen ei estä oppimista mutta ikääntyneemmän oppiminen saattaa olla erilaista kuin nuorempien (Niemic, 2000, 84; Ilmarinen et al., 2003, 130). Myöskään työsuorituksen heikkeneminen ei tavallisesti pidä paikkaansa. Ikääntyvä työntekijä pystyy vastaamaan iän aiheuttamiin kognitiivisiin muutoksiin mukautumalla ja kompensoimalla. Mukautuminen tarkoittaa vaihtamista sellaisiin työtehtäviin, joissa ikääntymisen muutokset eivät vaikuta ja kompensointi saman päämäärän saavuttamista eri tavoin. Ikääntynyt kompensoi esimerkiksi hidastumista käyttämällä työkokemustaan luovasti hyväkseen. (Ilmarinen et al., 2003, 127 – 128; Beaver & Hutchings, 2005; Springer 2011, 31)

Edellä esitettyjen näkemysten perusteella ikä vaikuttaa ihmisten arvostus- ja motivaatiotekijöihin, sekä jossain määrin myös erilaisista työtehtävistä selviytymiseen. Kummallakin ryhmällä – nuorilla ja ikääntyneillä - on työelämässä omat vahvuutensa, odotuksensa ja kehittämiskohteensa. Näiden ryhmien välille jää lisäksi työuransa keskivaiheilla oleva työntekijäjoukko, jonka sanotaan elävän ns. ruuhkavuosia yrittäessään yhdistää perheen ja uran. Näiden ryhmien erilaiset tarpeet asettavat johtamiselle haasteen, jossa tavoitteena on yrityksen näkökulmasta henkilöstöresurssien mahdollisimman tehokas käyttö sekä houkuttelevuus työnantajana, ja yksilön näkökulmasta korkea työtyytyväisyys sekä työssä jaksaminen.

Käsiteltävänä olevaan aiheeseen liittyy myös kolmas osapuoli, yhteiskunta. Erityisesti ikääntymiseen liittyvät ongelmat sekä väestön vanhenemisen aiheuttama huoltosuhteen heikkeneminen vaikuttaa eläkepolitiikkaan sekä terveydenhoidon järjestelyihin. Huoltosuhdeongelmaan on yritetty etsiä ratkaisua työurien pidentämisestä

(Ilmarinen et al. 2003, 14-20). Taloustutkimuksen vuonna 2010 tekemän tutkimuksen mukaan vastaajat olisivat halukkaita jäämään eläkkeelle keskimäärin 61 -vuotiaana ja yhdeksän kymmenestä vastaajasta olisi kiinnostunut lähinnä osa-aikatyöstä 60 vuotta täytettyään (Taloussanomat 2010). Jatkamisen esteinä nähdään mm. kiire, työn henkinen ja fyysinen raskaus, työaikojen joustamattomuus sekä oman terveyden ongelmat. Näihin ongelmiin etsittiin ratkaisua Kansallisella ikäohjelmalla 1998 – 2002. Ikäohjelma sisälsi eri hallinnonaloilla toteutettuja tiedotus- ja koulutushankkeita, joiden tarkoituksena oli lisätä työkykyä ylläpitävää toimintaa, parantaa työllisyyttä sekä kohentaa ikämyönteistä asenneilmastoa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2002, 11).

Iän vaikutus työelämässä näkyy eri tavoin yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan näkökulmasta tarkasteltuna. Nämä eri näkökulmat ovat kuitenkin vahvasti sidoksissa toisiinsa. Esimerkiksi yksilön työkyky vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen ja samalla yhteiskunnan kykyyn maksaa eläkkeitä. Kuitenkin eri osapuolille saman asian vaikutukset tai ongelmat voivat olla erilaisia vaikka ne ovatkin toistensa seurauksia. Sen lisäksi että työntekijän työuupumus aiheuttaa yksilölle itselleen kärsimyksiä, se näkyy yrityksessä tehottomuutena ja sairauspoissaoloina ja yhteiskunnalle lisääntyneinä terveydenhoitomenoina sekä mahdollisesti varhentuneina eläkemenoina. Myös keinovalikoima ongelmien ratkaisemiseksi on erilainen osapuolesta riippuen, mutta vaikutus on yleensä samansuuntainen kaikilla tasoilla. Tässä kolmiyhteydessä yritys ja siinä toteutettava johtaminen on keskipisteenä, koska sitä kautta syntyy ketju eri toimijoiden välille. (Ilmarinen et al. 2003, 15)

1.3 Iän ja motivaation välinen yhteys

Työmotivaatio syntyy samalla tavoin kaikenikäisillä - omia henkilökohtaisia resursseja käyttämällä niin että työssä onnistumisen tunne saavutetaan. Myöskään työmotivaation taso ei ole ikäsidonnainen, motivaation

syntymiseen vaikuttavat elementit ovat ainoastaan erilaisia eri-ikäisillä ihmisillä. (Kanfer & Ackerman, 2004, 455)

Työn mielekkyys motivaatiotekijänä korostuu erityisesti nuorilla ja iäkkäämmillä työntekijöillä. Nuoret tarvitsevat mielekkyyttä kiinnittyäkseen organisaatioon, vanhemmille taas työn rooli on selkeämmin ”lopullinen”, jolloin sisältö on tärkeintä. Näiden ryhmien väliin jäävä 30 – 40 -vuotiaiden ryhmä on jo saavuttanut tietyn ammatillisen tason ja he tähtäävät urallaan eteenpäin, jolloin tämä tarve ei ole yhtä korostunut (Ilmarinen et al. 2003, 67; Wong et al., 2008).

Nuorempien henkilöiden motivaatiotekijät ovat kasvuun ja uralla etenemiseen suuntautuvia, kun taas keski-ikäisillä ja vanhemmilla painopiste on enemmän nykytilannetta vahvistava ja säilyttävä (Bertolino, Truxillo & Fraccaroli, 2011, 250).

Vaikka työmotivaatioon vaikuttavat tekijät ovat eri motivaatioteorioiden valossa hyvin samankaltaisia useimmilla ihmisillä, motivaatiotekijöissä on siis havaittavissa ikään ja sukupolveen liittyviä painotuseroja (Kooij et al. 2011,198). Motivaatioteorioita käsitellään tarkemmin luvussa 2.

1.4 Aikaisemmat ikäjohtamiseen liittyvät tutkimukset

Ikäjohtamista on tarkasteltu monesta eri näkökulmasta: Yksilön työkykynäkökulmasta, yrityksen henkilöstöpoliittisesta näkökulmasta kuin yhteiskunnallisesta näkökulmastakin. Kansainvälisesti tutkimuksen näkökulma on ollut usein yhteiskunnallinen (Halme & Aaltio 2011).

Myös ikäjohtamisen lähestymistapa on vaihteleva. Suurin osa tutkimuksista keskittyy ikääntyneisiin työntekijöihin sekä ikääntymisestä johtuvien haittojen käsittelyyn ja ennaltaehkäisyyn. Tämän aihepiirin tutkimuksia ovat Griffits (1999), joka kohdistaa huomion ikääntyvän työssä jaksamiseen, samoin kuin Moilanen (2003). Vaahtion (2002) tutkimuksessa näkökulmana on ikäsyrjintä. Taylor & Walker (1997) keskittyvät ikääntyvän työvoiman hallintaan ja syrjintään.

Riach (2009) sekä Gagnon & Cornelius (2000) käsittelevät ikäjohtamista erilaisuuden näkökulmasta. Riachin artikkelissa esille nousee vahvasti myös ikään liittyvä epätasa-arvo. Wong et al., (2008), Arsenault (2003), Cennamo & Gartner (2008) ja Macky et al., (2008) käsittelevät tutkimuksissaan sukupolvien eroavaisuuksia työelämässä eri konteksteissa. Bertolino et al., (2011) tutkivat artikkelissaan eri-ikäisten motivoitumista koulutukseen. Kooij et al.,(2011) tutkimuksen aiheena on ikääntymisen vaikutus motivaatiotekijöihin.

Ikäjohtamista kokonaisvaltaisemmin käsittelevät Ilmarinen et al. (2003) sekä Kiviranta (2010). Halmeen väitöskirjan (2011) aiheena on ikäjohtamisen tutkimus. Ikäjohtamistutkimuksessa vähälle huomiolle on jäänyt johtaminen ja esimiestyö vaikka taustalla on kuitenkin esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus sekä siihen liittyvät arvot ja asenteet eli ihmislähtöinen johtaminen (Halme 2011)

Eri-ikäisten johtamiseen liittyvää kansainvälistä aineistoa löytyy hyvin vähän. Erilaisuuden johtamiseen liittyvät artikkelit perustuvat suurimmalta osalta erilaisten vähemmistöjen asemaan organisaatioissa tai organisaatioiden monimuotoisuuteen, joissa ikää nähdään harvemmin merkittävänä monimuotoisuuden osana.

1.5 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymys

Eri-ikäisiin ihmisiin voidaan yhdistää erilaisia ikäsidonnaisia ominaisuuksia. Osa näistä ominaisuuksista on sidonnaisia henkilön sukupolveen, osa taas ikään. Lisäksi arvoihin ja motivaatioon vaikuttaa myös henkilön sen hetkinen elämäntilanne. Basset-Jones & Loydsin (2005) mukaan yksilön sisäiset motivaatiotekijät, jotka liittyvät työn sisältöön ja mielekkyyteen, arvostuksiin ja saavutuksiin, vaikuttavat positiivisesti työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyydellä on todettu olevan merkittävä vaikutus työn tuloksellisuuteen (Saari & Judge, 2004; Springer 2011, 35). Nykyaikaiset johtamisteoriat korostavat yksilöllisyyden merkitystä johtamisessa.

Yksilöllisellä johtamisella (mm. transformaalinen johtaminen) on todettu olevan yhteys henkilöstön motivaatioon, tyytyväisyyteen sekä suoritustasoon (Burns 1978).

Tämän tutkielman tutkimuskohteena on ikäjohtaminen. Ikäjohtaminen on yhden yksilöllisen tekijän eli iän huomioon ottamista johtamisessa. Ikään ja ikääntymiseen liittyviä asioita on tarkasteltu yrityksissä pääasiassa henkilöstöhallintoon liittyvinä kysymyksinä, kuten työkykyisyyteen ja ikäsyrjintään liittyvinä ongelmina. Ikäjohtaminen on kuitenkin paljon moniulotteisempi käsite, johon liittyvässä tutkimuksessa ikäjohtamisen ja motivaation välinen suhde on saanut hyvin vähän huomiota. Kuitenkin kiistatta motivaation vaikutus on suuri niin työntekijöiden työhyvinvointiin kuin yrityksen tuloksellisuuteen vaikuttavana tekijänä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena täyttää osaltaan tätä tutkimusaukkoa ja tutkia, voidaanko ikäjohtamisella vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on

- ”*Miten ikäjohtaminen vaikuttaa työmotivaatioon?*”

Tutkimuskysymykseen etsitään vastausta seuraavien apukysymysten avulla:

- ”*Millä ikäjohtamisen keinoilla motivaatioon voidaan vaikuttaa parhaiten?”*
- *Miten eri-ikäisyydestä aiheutuvat eroavaisuudet tulisi huomioida johtamisessa*”

Tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena haastattelemalla eri-ikäisiä samassa organisaatiossa, samankaltaisissa tehtävissä työskenteleviä työntekijöitä.

1.6 Tutkimuksen rajaus ja rakenne

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia ikäjohtamisen vaikutusta työmotivaatioon työntekijän näkökulmasta. Tutkimuskysymyksen asettelu rajaa näin ollen tutkimuksen ulkopuolelle sekä ikäjohtamisen yhteiskunnallisen että yrityksen näkökulman. Tavoitteena ei ole myöskään keskittyä tutkimaan ikäjohtamiskäytäntöjen esiintymistä tutkimusaineiston lähteenä olevassa organisaatiossa, vaan tutkia ikäjohtamiskäytäntöjen vaikutusta henkilöiden työmotivaatioon sekä sitä kuinka merkityksellisenä tekijänä he itse ne kokevat. Tässä tutkimuksessa pureudutaan erityisesti työhön vaikuttaviin psyykkisiin tekijöihin, joten ikään ja ikääntymiseen yhdistetyt fyysiseen työkykyyn liittyvät tekijät jätetään tietoisesti vähemmälle huomiolle.

Tämä tutkielma koostuu kuudesta luvusta. Johdanto-osassa esitellään aihe, sen sisältöä ja taustatekijöitä sekä aiheesta aiemmin tehtyjä tutkimuksia. Lisäksi esitellään tutkimusongelma sekä tutkimuskysymys apukysymyksineen, joiden avulla etsitään vastausta tutkimusongelmaan.

Luvuissa kaksi ja kolme käydään läpi tutkimukseen liittyvät avainkäsitteet, ikäjohtaminen ja työmotivaatio sekä niihin liittyvä teoria. Esittely on tiivistelmä tutkimuksen keskeisistä teemoista käytetystä teoria-aineistosta, jota on käytetty aiheeseen tutustuttaessa, tutkimusta suunniteltaessa sekä tuloksia analysoidessa. Ikäjohtamisen osalta käsitellään aiheen määritelmää, tavoitteita ja keinoja. Työmotivaation kohdalla aihetta lähestytään ensin motivaation perusteista, joiden jälkeen esitellään aiheeseen liittyviä yleisimpiä motivaatioteorioita jota kautta siirrytään kohti työmotivaation syntymekanismia.

Metodologia-osuudessa kuvataan tutkimuksen toteuttamistapa sekä tutkimusmenetelmä. Lisäksi esitellään lyhyesti aineistoa sekä organisaatio josta aineisto on hankittu. Viidennessä luvussa analysoidaan saatuja tutkimustuloksia sekä verrataan niitä aiheeseen liittyvään teoriaan.

Viimeisessä luvussa esitetään johtopäätökset saaduista tutkimustuloksista sekä tehdään yhteenveto koko tutkimuksesta.

2 IKÄJOHTAMINEN

Työyhteisöjen monimuotoisuus on kasvussa. Organisaatiot ovat yhä monipuolisempi sekoitus eri rotua, sukupuolta, ikää ja kulttuuria edustavia työntekijöitä. Tästä syystä yritykset ovat ryhtyneet panostamaan enenevässä määrin erilaisuuden johtamiseen. Erilaisuuden johtamisella on havaittu olevan positiivinen vaikutus henkilöstön työtyytyväisyyteen ja työssä menestymiseen. (Pitts, 2009;Riach, 2009) Eri-ikäisyyden johtamista käsitellään kansainvälisissä tutkimuksissa pääasiassa erilaisuuden johtamisena.

Erilaisuuden johtaminen on kaikenalaisen organisaatiossa esiintyvän monimuotoisuuden johtamista siten että kaikki työntekijäryhmät saavat sen tuen mitä he tarvitsevat selviytyäkseen työtehtävistään (Thomas, 1990). Erilaisuuden johtaminen perustuu ennen kaikkea tasavertaisuuteen eri työntekijäryhmien kesken (Pitts, 2009). Vähemmälle huomiolle jää yksilöllisyys, joka näkyy erilaisuuden johtamisessa silloin kun yksilön ominaisuutena on kuulua johonkin erilaisuutta edustavaan ryhmään. Tässä tutkimuksessa käsitellään yhtä erilaisuuden muotoa, ikää ja sen kautta työntekijöille syntyviä erilaisia tarpeita, sekä näiden tekijöiden vaikutuksen merkitystä työmotivaatioon.

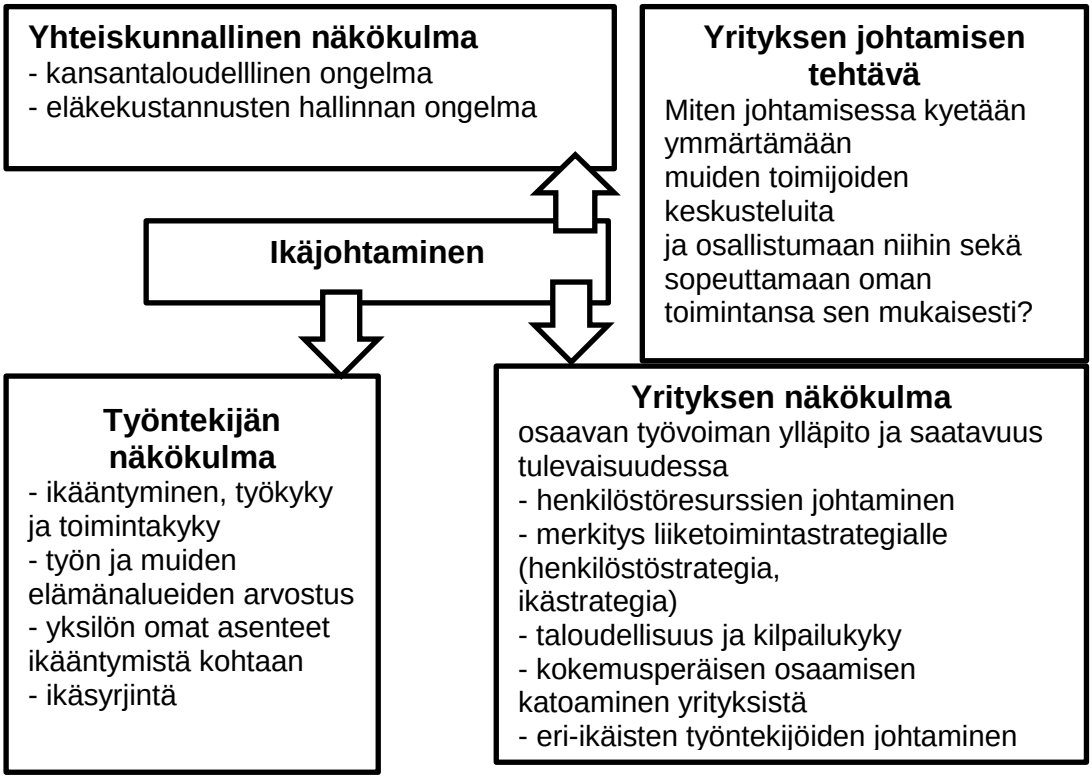
2.1 Ikäjohtamisen määritelmä

Ikäjohtamisesta on selkeästi olemassa kaksi erilaista tulkintaa; useimmiten käsitteellä tarkoitetaan *ikääntyvien* tai *ikääntymisen* johtamista, mutta lisäksi termiä käytetään yleisesti myös *eri-ikäisten* työntekijöiden johtamisesta. Päivittäisessä puheessa sekä monissa aihetta käsittelevissä kirjoituksissa ikäjohtamista (age management) käsitellään lähes yksinomaan ikääntyneiden johtamisena, vaikka tutkimuksissa käsite ymmärretään laajemmin eri-ikäisten johtamisena. Suurin osa tutkimuksista

kohdistuu kuitenkin käytännössä juuri ikääntyneiden johtamiseen ja ikääntymisen aiheuttamiin ilmiöihin ja ongelmiin, sekä niiden ratkaisemiseen organisaatioissa (esimerkiksi Vaahtio, 2002; Taylor & Walker, 1997). Tulkintaan voi olla osaltaan vaikuttamassa myös se että ikäjohtamisen englanninkielinen termi age management ymmärretään enemmän juuri ikääntymiseen liittyvien ilmiöiden johtamisena kuin sen suomenkielinen versio.

Vaikuttaa siltä että käsitteen määritelmä on epätarkka ja se on vahvasti riippuvainen siitä, missä kontekstissa se esiintyy. Tämä tutkielma perustuu eri-ikäisten johtamiseen, joka on kokonaisvaltaisempi näkemys aiheesta.

Halme toteaa ikäjohtamisen tutkimusta käsittelevässä väitöksessään että *”Ikäjohtaminen ei ole lähtökohdiltaan tieteellinen käsite, vaan se on ensin lanseerattu yrityselämän työkaluna. Käsitteen käyttö on sen jälkeen yleistynyt kirjallisuudessa ja keskusteluissa, mutta sen sisältö on ollut varsin vaihteleva”* Väitöskirjansa tuloksena hän määrittelee ikäjohtamisen *”työyhteisön eri-ikäisten ihmisten johtamiseksi”*, joka korostaa sitä että työyhteisössä on monenikäisiä ja monenlaisia yksilöllistä johtamista tarvitsevia ihmisiä. (Halme 2011, 26, 49) Tekemästään ikäjohtamista kokonaisvaltaisesti kuvaavasta määritelmästä huolimatta, hänen esittämässään ikäjohtamisen näkökulmia kuvaavassa kuviossa (Kuvio 1.) korostuu ikääntyminen ja sen vaikutukset eri osapuolille. Kuvio antaa kuitenkin hyvin selkeän kuvan niistä eri osapuolista joihin ikäjohtaminen vaikuttaa.



Kuvio 1. Ikäjohtamisen eri näkökulmat (Halme 2011, 25)

Ilmarinen et al. (2003, 8) määrittelevät ikäjohtamisen olevan ”*työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista päivittäisjohtamisessa, työnjaossa ja työskentely-ympäristössä niin, että voidaan synnyttää sellainen työpaikkakulttuuri, jossa jokainen työntekijä – ikään katsomatta – voi kokea olevansa arvokas”.* Kirjoittajat täsmentävät vielä määritelmää toteamalla että ikäjohtaminen on koko henkilöstöön – ei ainoastaan ikääntyneisiin tai ikääntyviin - kohdistuva asenneilmapiirin ja johtamiskäytäntöjen muokkaamista sellaiseksi että niin nuoren kuin vanhemmankin työntekijän erityistarpeet voidaan huomioida ja hyödyntää.

Valtionkonttori antaa ikäjohtamista käsittelevällä nettisivustollaan (2012) aiheelle hyvin samansuuntaisen sisällön kuin Ilmarinen et al. Arvostavan työpaikkakulttuurin ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioimisen lisäksi Valtionkonttori nostaa esille kolmantena elementtinä eri-ikäisyydestä tai erilaisesta kokemustaustasta syntyvän tarpeen yksilölliselle johtamiselle.

Ikäjohtaminen ottaa siis huomioon eri-ikäisyyden aiheuttamat yksilölliset erot työntekijöissä. Yksilöllisten tekijöiden merkitys korostuu iän myötä, jolloin erilaisuus lisääntyy. Tähän vaikuttavat hankittu elämänkokemus, erilaiset selviytymiskeinot ja iän myötä kertyneet keinot ratkaista ongelmia. Kun työntekijän valmiudet iän ja kokemuksen myötä muuttuvat, tulisi myös työtehtävien muuttua. Eräs vaativimpia ominaisuuksia ikäjohtamisessa on kyky yksilöllisyyden arvostamiseen ja töiden yksilöllisempään suunnitteluun. (Ilmarinen et al., 2003, 37, 43, 172; Kooij et al., 2011)

Ikäjohtamisen merkitys ei kohdistu pelkästään yksilön työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Beaver ja Hutchings (2005, 598) toteavat että mikäli eri-ikäisten johtamisessa epäonnistutaan, kadotetaan samalla kokemuksen ja erilaisten perspektiivien organisaatiolle tuoma lisäarvo. Kooij et al. (2011, 217) mukaan organisaatioiden tulisi huomioida eri-ikäisyys henkilöstöpolitiikassaan esimerkiksi tarjoamalla ikääntyville heitä parhaiten motivoivia tehtäviä. Näissä tehtävissä korostuvat toisten henkilöiden tukeminen (esimerkiksi mentorointi), itsenäisyys ja työn sisällön kautta saavutettava onnistumisen tunne.

Ikäjohtamisen eri ulottuvuuksia ovat ikääntymiseen ja sen aiheuttamiin ongelmiin kuten työkykyyn, työssä jaksamiseen ja ikäsyrjintään liittyvät tekijät, motivaatiotekijät ja ura-ankkurit, urasuunnittelu ja oppiminen, sekä hiljaisen tiedon siirtäminen (Ilmarinen et al., 2003). Ikäjohtamisella pyritään vaikuttamaan näihin kaikkiin osa-alueisiin.

2.2 Ikäjohtamisen tavoitteet

Ikäjohtaminen ei ole uusi johtamisoppi tai menetelmä, jota noudattamalla kaikki eri-ikäisyyteen liittyvät kysymykset ja mahdolliset ongelmat organisaatiossa voidaan ratkaista. Sen käytännöissä korostuvat henkilöstöjohtamisen perusteet mutta silti se vaatii tarkempaa perehtyneisyyttä siihen, mihin ikä vaikuttaa ja mihin ei, sekä mikä erottaa nuoria ja vanhoja työntekijöitä toisistaan ja mitkä ovat vain vääristyneitä

asenteita. Ikäjohtamisessa onkin ennen kaikkea kysymys asenteen muuttamisesta organisaatiossa ymmärtämään ja hyväksymään eri-ikäisyyden aiheuttamat erilaiset tarpeet ja vaatimukset sekä parantamaan eri osapuolten välistä yhteistyötä. (Ilmarinen et al., 2003, 8 – 10)

Ikäjohtaminen kohdistuu Valtionkonttorin www-sivujen (2012) mukaan ensinnäkin *esimieheen itseensä*, jolloin hänen tulee omaksua oikea asenne eri-ikäisyyteen sekä seurata aktiivisesti henkilöstössä tapahtuvia muutoksia ja reagoida niihin tilanteen vaatimusten mukaisesti. *Työntekijöiden* osalta haasteena on kyky johtaa erilasia ihmisiä eri tavoin. Keskeisiä asioita ovat esimerkiksi terveyteen, osaamiseen ja oppimiseen, motivaatioon, asioiden tulkintaan ja mielekkyyteen liittyvät erot. Yksilön *terveys* nousee ikäjohtamisen yhteydessä usein esille koska yksilölliset erot terveydentilassa kasvavat yleensä iän myötä. Vaikka nuorten terveys on usein parempi kuin iäkkäämpien, kaikkien ikäryhmien sekä fyysisen että psyykkisen terveydentilan ylläpitämiseen ja ongelmien ennaltaehkäisemiseen tulisi kiinnittää huomiota. Lisäksi mahdollisesti havaittuihin ongelmiin tulisi puuttua ajoissa. *Osaaminen* perustuu sekä koulutuksessa saatuihin oppeihin että työssä hankittuun työkokemukseen. Ikäjohtamisella pyritään luomaan oppimista tukeva ilmapiiri, jossa tietoa siirretään avoimesti niin eri työntekijöiden kuin eri ikäryhmienkin välillä. Niin sanottujen suurten ikäluokkien siirtyessä pois työelämästä, erityisesti hiljaisen tiedon siirtämisen merkitys on viime vuosina korostunut. Lisäksi tulisi osata tunnistaa eri-ikäisten erilaiset vahvuudet oppijoina. *Motivaatio ja työn mielekkyys* vaihtelevat yksilön mukaan mutta esimerkiksi palkitsemisessa on havaittu ikäperusteisia eroja. Taloudelliset palkkiot motivoivat paremmin nuorempia, kun taas arvostus ja mahdollisuus ylläpitää omaa osaamista toimivat paremmin vanhempien motivaattoreina. Yleisesti työmotivaatiota ylläpitävät työn mielenkiintoisuus, monipuolisuus sekä sen tarjoamat oppimis- ja kehittämismahdollisuudet. *Sosiaalisuuden ja työyhteisön* osalta oleellista on kyky hyväksyä eri ikävaiheissa olevien henkilöiden erilaiset arvot ja painotukset, sekä varmistaa eri ryhmien välisen yhteistyön toimivuus. *Työn vaativuus ja kuormittavuus* tulisi pystyä

mitoittamaan siten että työ ei ole uuvuttavan raskasta tai vaativaa, jolloin se saattaa johtaa fyysiseen tai psyykkiseen uupumukseen mutta ei toisaalta myöskään liian helppoa tai turhauttavaa joka johtaa helposti kyllästymiseen ja kyynistymiseen. Ilmiötä voidaan kuvata tasapainoteorialla, jossa työn ja työntekijän kykyjen tulisi olla tasapainossa keskenään. Tasapainon saavuttamiseksi tulisi pystyä löytämään eri-ikäisten työntekijöiden erilaiset voimavarat ja pyrkiä mitoittamaan työ niiden mukaiseksi. *Työn ja työntekijän suhde ja yhteensopivuus* liittyvät osittain edellä esitettyyn tasapainotilaan mutta myös työntekijän ja organisaation väliseen niin sanottuun psykologiseen sopimukseen. Psykologinen sopimus on kirjoittamaton sopimus työntekijän ja työnantajan velvollisuuksista, oikeuksista ja odotuksista (Rousseau 2004). Työelämän muuttuessa myös psykologisten sopimusten sisältö muuttuu ajan kulumisen myötä. Näin ollen työpaikoilla olevat eri-ikäiset työntekijät voivat noudattaa erilaista psykologista sopimusta. Myös organisaation ja työntekijöiden välille saattaa muodostua ristiriita, mikäli kumpikin noudattaa erilaista, omalle sukupolvelleen ominaista psykologista sopimusta. (Valtionkonttori 2012)

2.3 Ikäjohtamisen keinot

Ilmarinen et al. (2003, 176) tekemä määrittely ikäjohtamisen osa-alueista sisältää samoja elementtejä kuin edellä esitetty Valtionkonttorin www-sivujen jako mutta se tiivistää hyvän ikäjohtamisen koostuvan neljästä eri tekijästä; *oikeasta ikäasenteesta, yhteistyön rakentamisesta ikäryhmien välille, yksilöllisestä johtamisesta* sekä *kommunikaatiotaidoista*.

2.3.1 Ikäasenne

Tämän jaon mukaan asenne sisältää organisaation, esimiehen itsensä sekä koko työyhteisön asennoitumisen ikääntymiseen sekä eri-ikäisiin työntekijöihin ja heidän ominaispiirteisiinsä. Sen lisäksi että ikääntyminen ja eri-ikäisyys tulisi nähdä positiivisena ja työyhteisöä rikastuttavana seikkana, vaaditaan esimieheltä myös avarakatseisuutta ja ennakkoluulottomuutta hyväksyä työntekijöiden erilainen arvo- ja

asennemaailma ja kykyä käyttää sitä hyödyksi organisaation työyhteisön toiminnan kehittämiseksi (Ilmarinen et al., 2003, 162 – 166). Lisäksi avarakatseisuutta tarvitaan eri sukupovien välille mahdollisesti syntyvien konfliktien ratkaisemiseksi. Nuorten esimiesten on havaittu olevan iäkkäämpiä kollegojaan avarakatseisempia ja ennakkoluulottomampia vaikka kokeneemmilla johtajilla on usein parempi kokonaisnäkemys (Pirnes 2004). Hyvä ikäjohtaja ei siis pakota ketään omaksumaan itselleen vieraita arvoja vaan erilaisuutta johtamalla pyrkii sovittamaan erilaiset arvot yhteen toimivaksi kokonaisuudeksi taatakseen yhteistyön sujuvuuden. (Ilmarinen et al., 2003, 166)

2.3.2 Yhteistyön rakentaminen

Usein puhutaan sukupolvien välillä vallitsevasta kuilusta. Tämä kuilu syntyy Juutin (2011) mukaan siitä kun eri sukupolvet katsovat että heidän ei tarvitse ymmärtää toisiaan. Vanhemmat näkevät nuorten katselevan maailmaa toisin, koska he ovat nuoria aivan kuten kaikki aikanaan, nuoret itse kokevat voivansa muuttaa maailmaa vanhempien toimiessa tulppana ja edustavan ainoastaan menneisyyttä. Sukupolvilla saattaa olla myös erilainen käsitys arkisista sosiaalisista normeista ja käyttäytymisestä. (Juuti 2011, 45)

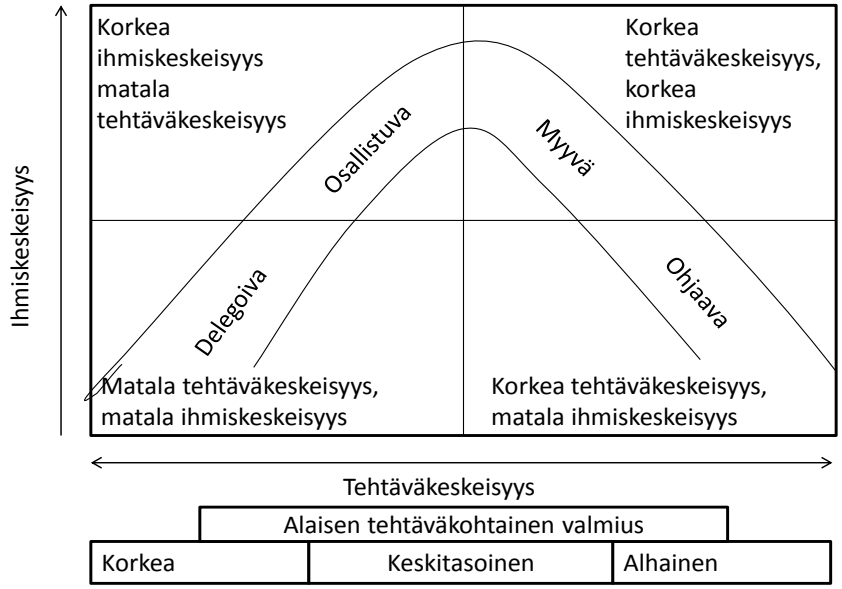
Yhteistyön kehittäminen vaatii avointa keskustelua esimiehen ja työntekijöiden sekä eri työntekijäryhmien kesken. Autoritäärisellä ja hierarkkisella johtamistavalla päästään harvoin hyviin tuloksiin, sen sijaan delegointi ja erilaiset tiimityön muodot parantavat yhteistyötä ja madaltavat raja-aitoja eri sukupolvien välillä. Keskinäinen kanssakäyminen ja ryhmään sosiaalistuminen auttavat sietämään ja ymmärtämään paremmin omista poikkeavia arvoja. Arvoista ja niiden erillisyydestä käytävä avoin keskustelu vähentää polarisoitumista ja omaan arvomaailmaan linnoittautumista. Yhteistyötä lisäämällä saadaan myös eri ryhmissä piilevät erityistaidot ja osaaminen ryhmän yhteiseen käyttöön. Mikäli näitä erityisominaisuuksia ei osata ottaa käyttöön ja yhdistellä, jätetään melkoinen määrä resursseja käyttämättä. (Ilmarinen et al., 2003, 167 – 169)

2.3.3 Yksilöllinen johtaminen

Nykyaikaisissa johtamisteorioissa päähuomio kiinnittyy esimiehen ja alaisen vuorovaikutukseen. Transformaalisen johtamisen (Burns 1978; Bass 1985) painopiste on esimiehen ideologisessa vaikuttamisessa, inspiroivassa motivoinnissa, älyllisessä stimuloinnissa ja yksilöllistetyssä huomioinnissa suhteessa alaiseensa. Transformaalisen johtamistavan on todettu monissa tutkimuksissa vaikuttavan positiivisesti kannattavuuteen, motivaatioon, työtyytyväisyyteen ja suoritustasoon. (Ng & Sears, 2011)

Yksilöllistä johtamistapaa käsitellään myös LMX (leader-member exchange) –teorian (Graen, Cashman, Ginsburg, & Schiemann, 1977) kautta. LMX-teoriassa nähdään olevan kolme eri osaa; esimies, alainen ja heidän välillään vallitseva vaihtosuhde. Teoria korostaa johtajan ja alaisen vuorovaikutuksen merkitystä, jossa jokainen esimiehen ja alaisen välinen suhde on yksilöllinen (Brower et al. 2000, 231).

Yksilöllisen vuorovaikutussuhteen lisäksi tulisi alaisen henkilökohtaiset ominaisuudet ottaa huomioon johtamisessa. Hersey & Blanchardin tilannejohtamisen mallin mukaan johtajan tulisi sopeuttaa oma toimintansa alaisten tehtävään vaadittavien taitojen ja asenteiden sekä kypsyystason mukaisesti (Kuvio 2). Aloittelevan ja epäitsenäisen alaisen kohdalla johtamisote tulisi olla tehtäväkeskeinen eli ohjaava, jolloin alainen saa työn tekemiseen tarvittavat selkeät ohjeet ja esimies valvoo työsuoritusta. Hieman kokeneemmalle henkilölle suhtautuminen tulisi olla vahvasti sekä ihmis- että tehtäväkeskeinen, jolloin huomio kiinnittyy alaisen inhimillisiin tarpeisiin ja motivaatioon ja johtamisote on selittävä ja taivutteleva sekä tukea ja rohkaisua antava. Kolmas vaihe keskittyy myönteisen ilmapiirin luomiseen ja tukeen ongelmanratkaisussa, huomio on enemmän henkilössä kuin tehtävässä. Viimeisessä vaiheessa kokeneen työntekijän kohdalla esimies siirtää vastuun työtehtävästä suoriutumisesta alaiselle delegoimalla. Hän ainoastaan tarkkailee alaisen suoriutumista ja huolehtii työn suorittamiseen liittyvistä edellytyksistä. Tilannejohtamisen teoria huomio siis selvästi alaisten erilaisen kypsyysasteen.



Kuvio 2: Tilannejohtamisen malli (Hersey & Blanchard 1990, 164).

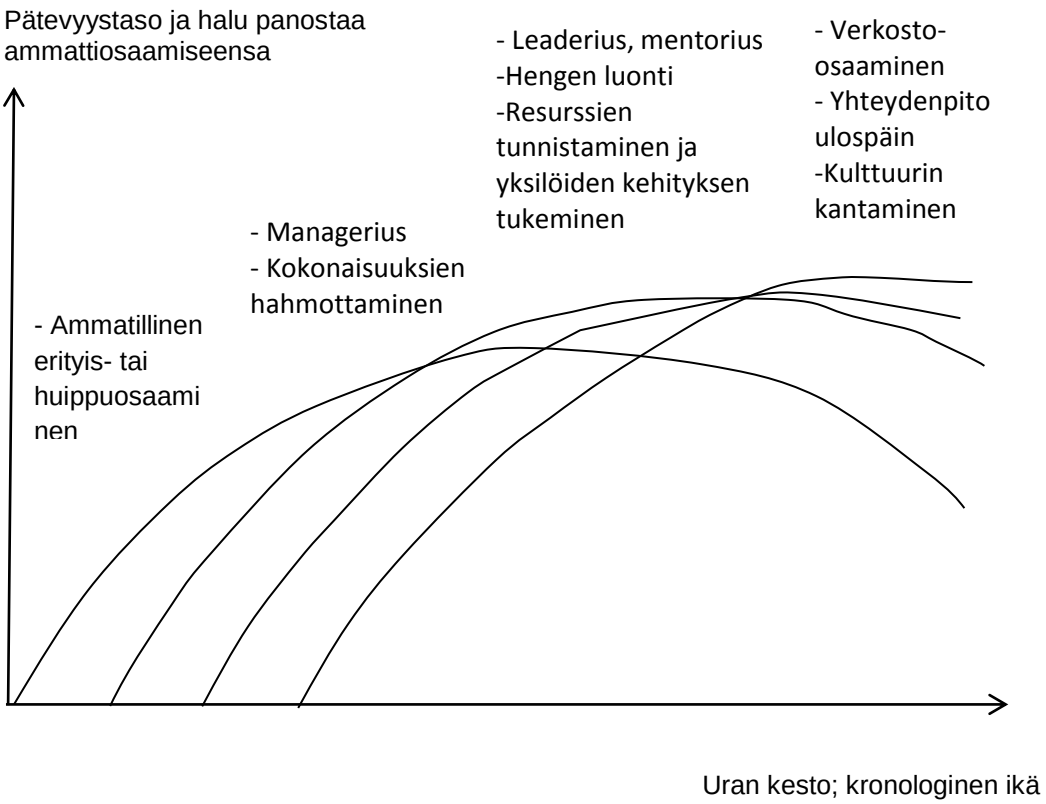
Ikäjohtamisessa esimiehen tulisi pystyä löytämään kullekin työntekijälle hänen arvojaan ja kykyjään mahdollisimman hyvin vastaava työtehtävä. Avoimen kommunikaation lisäksi esimiehen olisi hyödyllistä ymmärtää kuinka arvomaailma ja työhön liittyvät odotukset muuttuvat iän ja urakehityksen myötä. Nuori työntekijä ei välttämättä ole vielä kiinnittynyt organisaatioon kovin tiiviisti ja valintoja ohjaavat esimerkiksi joustavuus ja työn mielekkyys. Paikalleen asettumisen ja vakiintumisen jälkeen uran edistäminen ja työpainotteisuus korostuvat jolloin myös haastehakuisuus ja työkuorma kasvavat. Vähitellen arvot pehmenevät ja työltä haetaan ensisijaisesti mielekkyyttä. Tavoitteena eivät ole enää niinkään tulevaisuuden odotukset vaan itsensä toteuttaminen tämän päivän ehdoin. (Ilmarinen et al., 2003, 171; Kooij et al., 2011)

Ihminen hakeutuu mielellään sellaisille alueille, jotka hän kokee omimmikseen ja joilla hän uskoo onnistuvansa. Nuorena kun uuden oppiminen on nopeampaa ja helpompaa, painottuu toiminta uuden tiedon etsimiseen ja omaksumiseen. Nuoremmilla on lisäksi tukenaan tuore koulutus sekä heidän sukupolvelleen tyypillinen vahva

tietotekniikkaosaaminen ja kielitaito. Vanhempana uuden tiedon omaksuminen hidastuu kun taas kokonaisuuksien hahmottamiskyky paranee ja tiedon laaja-alainen hallitseminen vahvistuu. Taito kokonaisuuksien hallitsemiseksi syntyy vain tekemällä ja kokemalla. Tietoperäisellä osaamisella ja kokemuksella on siis kummallakin oma sijansa organisaatioissa. Organisaation tehtävänä on pystyä hahmottamaan nämä erilaiset vahvuudet ja löytämään niille parhaat käyttökohteet. (Ilmarinen et al. 2003, 180 – 182; Springer, 2011,31)

Sveiby ja Risling (1987) esittävät tietoyrityksen ammattilaisen urakaarimallin, jossa vanhaa oppipojasta kisällivaiheen kautta mestariksi – ajattelua on laajennettu käsittämään vaiheet *juniori, partneri, seniori, mentori* ja viimeisenä *suurlähettiläs.* Mallissa ammatillinen pätevyys on korkeimmillaan seniorivaiheessa. Tieto-osaamisen suhteellinen osuus osaamisesta on suurimmillaan juniorilla ja se laskee lineaarisesti koko työuran ajan. Kokemuksellisen osaamisen suhteellinen osuus käyttäytyy täysin päinvastoin; se on suurimmillaan lopun suurlähettiläs-vaiheessa ja pienimmillään juniorilla. Ilmarinen et al. kritisoivat Sveibyn ja Rislingin mallin yksiulotteisuutta joka ei ota huomioon osaamisien kerrostuneisuutta. He näkevät ammatillisen osaamisen noudattavan ihmisen luontaisia oppimiskäyriä, jotka heijastavat erilaista osaamista ja eritasoista panostamista motivaation, kiinnostuksen kohteiden ja kognitiivisen kapasiteetin muuttumisen myötä. He kuvaavat niitä rinnakkaisina kasvun kaarina, joiden lakipiste on eri vaiheissa (Kuvio 3.). Ensimmäinen vaihe pohjautuu teknisten tietojen ja spesifien taitojen omaksumiseen, uusiutumiskykyisyyteen ja luovuuteen. Yritysten tulisi palkita ja rohkaista nuoria ammattilaisia käyttämään tätä osaamistaan. Mikäli potentiaalia ei osata käyttää, on vaarana että nuoret ammattilaiset menetetään. Toinen vaihe rakentuu edelliselle, mutta se käsittää laaja-alaisemman kyvyn hahmottaa ja hallita kokonaisuuksia ja kartuttaa ammatillista eritysosaamista, kasvaa senioriksi. Kolmas vaihe on kehittyminen ihmisten johtajana elämänkokemuksen tuoman viisastumisen, henkisen kypsymisen ja moniarvoisuuden ymmärtämisen

kautta. Se antaa edellytykset kasvaa organisaatiossa mentoriksi. Viimeistä kasvun vaihetta Ilmarinen et al. kutsuvat Sveibyn ja Rislingin tapaan kasvuksi suurlähettilään rooliin. Suurlähettiläs toimii vahvana taustavaikuttajana, tunnistaa kokemuksensa perusteella organisaation heikkoudet ja vahvuudet, osaa käyttää vahvaa verkostoaan ja siirtää omaa osaamistaan ja suhteitaan nuoremmille. (Ilmarinen et al., 2003, 184 - 185)



Kuvio 3. Ammattilaisen kasvun kaarien viuhkamalli (Ilmarinen et al., 2003, 183).

Edellä esitetyssä mallissa on toki yksilöllisiä ja alakohtaisia eroja mutta näiden kasvukaarien tunnistaminen ja hyödyntäminen on yksi osa ikäjohtamista. Erääksi ongelmaksi muodostuu usein se että monissa organisaatioissa ei ole tilaa näiden eri roolien toteuttamiselle. Baumin (1990) mukaan monien organisaatioiden kulttuuri on niin kapea että tarjolla on lähes ainoastaan tekijän rooli. Lisäksi organisaatiot noudattavat myös standardoituja menettelytapoja jotka perustuvat rutiineihin, eivätkä ne näin ollen luo kasvualustaa elinikäiselle kehittymiselle. Tämä sopii

Baumin mukaan erityisen huonosti mentorin roolissa toimiville henkilöille, joiden pitäisi siirtää elämänsä aikana hankkimaansa kokemusta organisaatiossa eteenpäin (Baum 1990, 199, 237).

Ura-ankkuriteorian (Schein, 1987) mukaan työhön liittyvät pitkän tähtäimen motivaatiotekijät, ura-ankkurit, ohjaavat yksilön valintoja hänelle parhaiten sopivaan suuntaan urallaan. Suunta löytyy yksilön arvioidessa omia kykyjään, motiivejaan ja arvojaan. Tällaisia ura-ankkureita ovat *erityisosaaminen, johtajuus, luova yrittäjyys, itsenäisyys, asialle omistautuminen ja palvelu, haasteellisuus, elämäntyyli ja tasapaino* sekä *turvallisuus.* Vaikka ankkurit ovat pitkäkestoisia, ne eivät ole täysin muuttumattomia. Ilmarinen et al. (2003) laajentavat ura-ankkuriajattelua yhdistämällä siihen elämänkaariajattelun ja ihmisen persoonallisen kehityksen. Kehitysprosessin seurauksena valmius erilaisiin tehtäviin muuttuu ja tämä voi osaltaan muuttaa myös ankkureita. Lisäksi muutoksia voivat aiheuttaa erilaiset elämän varrella tapahtuvat kriisit ja elämäntilanteeseen liittyvät muutokset. Yhdistäessään ura-ankkuriteorian esittämäänsä viuhkamalliin kirjoittajat näkevät erityisosaamisen ja itsenäisyyden yhdistyvän motivaatiotekijänä erityisesti nuorten ammattilaisten kohdalla. Johtajuus, yrittäjyys sekä haasteellisuus vetävät managerikaarelle kun taas omistautuminen, elämäntyyli ja turvallisuus painottuvat leaderi-/mentorikaarelle. Verkosto-osaajan kaari voi rakentua heidän mukaansa melkeinpä mille tahansa ura-ankkureille. (Ilmarinen et al., 2003, 187 – 191)

2.3.4 Kommunikaatio

Ikäjohtamisen yhteydessä kommunikaatio pitää sisällään sekä esimiehen ja alaisen välisen kommunikaation että koko työyhteisön sisällä tapahtuvan kommunikaation. Esimiehen tulisi kyetä lähestymään eri-ikäisiä tai erilaisen kokemustaustan omaavia työntekijöitä heitä parhaiten puhuttelevalla yksilöllisellä tavalla. Autoritääristä johtamistyyliä tulisi varoa erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa ja kokeneiden seniorien johtamisessa. Sen sijaan delegoiminen, itsensä likoon laittaminen ja avoin

keskustelu edesauttavat hyvän ja motivoivan ilmapiirin syntymistä ilman että johtamisen määrätietoisuus heikkenee. Erityisesti Y-sukupolvelle on tyypillistä asioiden kyseenalaistaminen. He haluavat että heidän mielipiteensä tulee kuulluksi ja huomioiduksi. Esimieheltä odotetaan henkilökohtaista johtamista, jossa esimies on kiinnostunut työntekijän arjesta ja antaa siitä palautetta. Y-sukupolven johtamisessa tarvitaan liidereitä, ei pomoja. (Ilmarinen et al., 2003, 167 – 168; Vesterinen 2011, 124 – 125; Valtionkonttori 2012)

Muutoksen johtaminen asettaa suuria vaatimuksia esimiestyölle koska erilaiset muutokset organisaatiossa koetaan hyvin suuriksi kuormitustekijöiksi ja lisäksi niihin liittyy lähes aina vastustusta. Usein iäkkäämpien työntekijöiden on vaikeampi sopeutua muutokseen kuin nuorempien, ja he tarvitsevat enemmän aikaa hyväksyäkseen muutoksen. Heidän muutosvastarintansa ei aina perustu pelkästään uuden vastustamiseen, vaan sille voi löytyä hyvinkin perusteltuja kokemusperäisiä syitä joita esimiehen on syytä kuunnella. Esimiehet voivat parhaiten edistää eri-ikäisten muutosta sitoutumiseen osoittamalla oman sitoutumisensa, kuuntelemalla, kommunikoimalla ja antamalla riittävästi aikaa muutoksen toteutumiseen. (Ilmarinen et al., 2003, 175 – 176)

Tiedon jakaminen ja levittäminen organisaatiossa edellyttää avointa keskustelukulttuuria ja kommunikaatiota mutta myös osaamisen siirron varmistamista ja edellytyksien luomista yhdessä oppimiselle. Tärkeä ikäjohtamiseen liittyvä kommunikaation muoto on niin sanotun hiljaisen tiedon siirtämisen johtaminen. Hiljainen tieto on Polanyin (1983) luoma käsite jolla hän tarkoitti sellaista *tietoa joka on enemmän kuin pystymme kertomaan.* Ihmisillä on siis kokemuksen kautta kertynyttä sellaista osaamista, jota he eivät pysty ilmaisemaan. Hiljaisen tiedon johtamisessa on kysymys tämän tiedon siirtämisestä toisille.

Kiviranta (2010, 137) esittää hiljaisen tiedon siirtymistä nelivaiheisella mallilla, jossa hiljainen tieto siirtyy kokeneemmalta työntekijältä kokemattomammalle (Kuvio 4.). Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan

tieto ja kenellä sitä on, erotetaan siitä tarpeeton osa ja määritellään kenelle tieto aiotaan siirtää. Seuraavassa vaiheessa tieto pyritään muuttamaan näkyväksi kuvailemalla, mallintamalla tai muuttamalla se tarinaksi. Tiedon jakamisessa ja siirtämisessä käytetään ryhmä- ja parityökeinoja, mentorointia, työssä oppimista sekä perehdyttämistä. Viimeisessä vaiheessa uusi osaaja pääsee harjoittelemaan oppimaansa, jolloin osaaminen vähitellen vakiintuu hänelle uudeksi hiljaiseksi tiedoksi.

Kuvio 4. Hiljaisen tiedon johtaminen (Kiviranta 2010, 137)

Hiljaisen tiedon siirtäminen voi johtaa myös kokonaan uuden tiedon syntymiseen. Nonaka & Takeuchi (1995) laajentavat niin sanotussa SECI -mallissaan hiljaisen tiedon siirtämisen yksilötasolta organisaatiotasolle. Heidän nelivaiheisessa mallissaan ensimmäisessä *sosialisaatio* – vaiheessa tieto siirtyy yksilöltä toiselle esimerkiksi mestari – kisälli periaatteella. Yksilöt jakavat tiedon kollegojensa kesken jolloin tieto *ulkoistuu*, muuttuu näkyväksi eli eksplisiittiseksi. Tähän vaiheeseen liittyy usein tiedon dokumentointi jollain tavoin. Ryhmät *yhdistävät* saamansa tiedon muiden ryhmien kanssa, jolloin syntyy uusia systeemejä, rakenteita ja toimintamalleja. Kun nämä implementoidaan koko yritystä koskeviksi toimintatavoiksi ja yhdistetään vanhaan tietoon, syntyy *sisäistämisen* kautta kokonaan uutta hiljaista tietoa.

3 TYÖMOTIVAATIO

Sana motivaatio on peräisin latinankielisestä sanasta *movere,* liikkua. Sen kantasana on motiivi joka kuvastaa tarvetta, halua tai viettiä joka ohjaa ihmisen käyttäytymistä tiettyyn suuntaan. Nuttinin (1984) mukaan motiivi on ”*yksilön sisäisen tarpeen ja sen ulkoisen kohteen välinen suhde”.* Motiivit ovat päämääräsuuntautuneita ja ne voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia. Niiden voimakkuus vaihtelee tilanteen mukaan. Useimmiten motiivi heikkenee, kun sitä vastaava tarve saadaan tyydytetyksi tai sen tyydyttäminen on estynyt. (Hersey & Blanchard, 1990, 18-19; Ruohotie, 1998, 36)

Motivaatio on motiivien aikaansaama tila jolla Ruohotie (1998, 37) kuvaa olevan kolme ominaisuutta; vireys, suunta ja systeemiorientoituminen. Vireys kertoo toiminnan voimakkuudesta, suunta siitä että toiminta suuntautuu jotain päämäärää kohti ja systeemiorientoituminen sisäisestä tai ulkoisesta palauteprosessista joka joko vahvistaa prosessia tai saa luopumaan siitä.

3.1 Motivaation luokittelua

Motivaatio jaetaan usein ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon sen mukaan ovatko siihen liittyvät kannustimet sisäisiä vai ulkoisia. Sisäisen motivaation lähteitä ovat yleensä työn sisältöön liittyviä yksilöstä itsestään lähteviä tunneperäisiä tekijöitä, jotka tyydyttävät ylemmän tason tarpeita. Ulkoisen motivaation lähteet liittyvät useimmiten työympäristöön, ovat organisaation välittämiä alemman asteen tarpeita, jotka esiintyvät objektiivisessa muodossa. (Taulukko 3.)

Taulukko 3. Erilaisia käsityksiä sisäisistä ja ulkoisista palkkioista (Ruohotie 1998, 38)

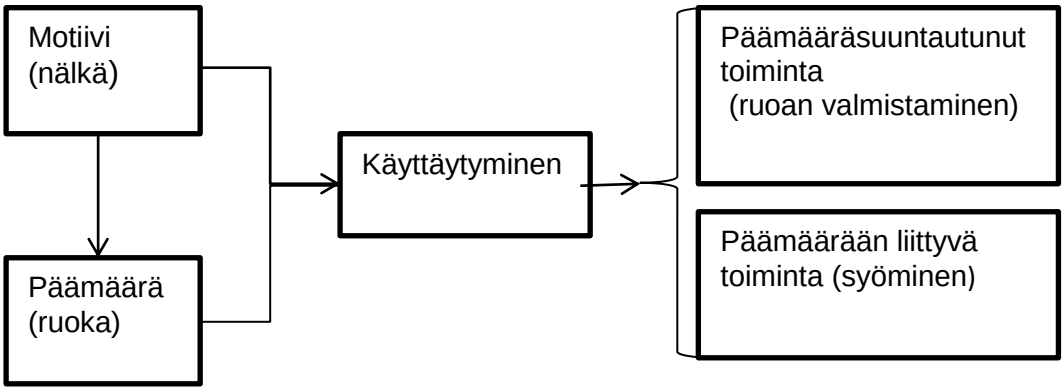
Tutkija	**Sisäiset palkkiot**	**Ulkoiset palkkiot**
Saleh ja Grygier	Liittyvät työn sisältöön (monipuolisuus, vaihtelevuus, haasteellisuus, mielekkyys, itsenäisyys, onnistumisen kokemukset jne.)	Ovat johdettavissa työympäristöstä (palkka, ulkopuolinen tuki ja kannustus, kiitos/tunnustus, osallistumismahdollisuudet jne.)
Deci	Ovat yksilön itsensä välittämiä	Ovat organisaation tai sen edustajan välittämiä
Slocum	Tyydyttävät ylimmän asteen tarpeita (esim. pätemisen tarve, itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarve)	Tyydyttävät alemman asteen tarpeita (esim. yhteenkuuluvuuden tarve, turvallisuuden tarve, ravinnon tarve)
Wernimont	Ovat subjektiivisia: esiintyvät tunteiden muodossa (esim. tyytyväisyys, työn ilo)	Ovat objektiivisia: esiintyvät esineiden tai tapahtumien muodossa (esim. raha, kannustava tilanne)

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät ole erillisiä vaan pikemminkin toisiaan täydentäviä ja ne esiintyvät yleensä yhtä aikaa. Ulkoisten palkkioiden vaikutus motivaation lähteenä on lyhytkestoisempi kuin sisäisten. Sisäisen palkkion synnyttämä motivaatio saattaa muodostua hyvinkin pysyväksi. Joissain tapauksissa sisäisen ja ulkoisen palkkion erottamineen voi olla vaikeaa ja esimerkiksi apuraha tai palkankorotus

saattaa olla yhtä aikaa sekä sisäinen että ulkoinen palkkio. (Ruohotie 1998, 38-39)

Motivaatiota voidaan jaotella erottamalla toisistaan *tilannemotivaatio* ja *yleismotivaatio.* Tilannemotivaatio liittyy tiettyyn tilanteeseen jolloin jotkin ulkoiset ja sisäiset ärsykkeet saavat aikaan johonkin tavoitteeseen suuntautuvaa toimintaa. Yksinkertaisimmillaan tällaiseen tilanteeseen ajava motiivi voi olla vaikkapa nälkä, joka laittaa ihmisen etsimään itselleen ruokaa. Yleismotivaatio viittaa toiminnan vireyden ja suunnan lisäksi myös käyttäytymisen pysyvyyteen. Yleismotivaatio ja asenne rinnastetaan usein toisiinsa. Asenne on kuitenkin pitempiaikainen kuin motivaatio ja se kohdistuu useampaan asiaan yhtä aikaa. Asenne on yksilön tapa arvioida ja käsittää asioita kun taas motivaatio viittaa ihmisen tilaan toimia tietyllä aktiivisuudella jotakin tavoitetta kohti. (Ruohotie 1998, 41 – 42)

Motivaatio on siis jonkin motiivin (esimerkiksi nälkä) aikaansaama *päämääräsuuntautunut* aktiviteetti, joka tavoitteena on tietyn *päämäärän* (syöminen) saavuttaminen. Päämääräsuuntautunut toiminta näkyy tavoitteen saavuttamiseen tähtäävänä käyttäytymisenä (ruoan valmistaminen) (Kuvio 5.).



Kuvio 5. Konkreettisen päämäärän käyttö motivoivassa tilanteessa (Hersey & Blanchard 1990, 25)

Mikäli päämäärän saavuttaminen jostain syystä estyy tai hidastuu merkittävästi, seurauksena voi olla turhautuminen joka johtaa tavoitteesta luopumiseen tai epäsopivaan käytökseen. Myös liian vaatimaton tavoite voi johtaa mielenkiinnon puutteeseen ja kyllästymiseen. Kun päämäärä saavutetaan, siihen liittyvä motivaatio laskee. Kasvuiässä ihminen motivoituu oman kehityskaarensa mukaisista tavoitteista. Aiemmat, jo saavutetut tavoitteet eivät tällöin enää ole mielekkäitä päämääriä. Sama pätee myös työntekijöihin. Aloitteleville työntekijöille sopivat päämäärät eivät ole enää mielekkäitä pitempään työssä olleille. Tämä saa aikaan haasteen esimiehille, joiden tulisi pystyä luomaan motivoivia tavoitteita ja työtehtäviä työntekijöiden kasvun ja kehityksen mukaisesti. (Hersey & Banchard 1990, 25 – 26)

3.2 Motivaatioteoriat

Motivaatiota on tutkittu vuosien saatossa paljon. Tutkimusten tuloksena on syntynyt lukuisia motivaatioteorioita jotka pyrkivät selittämään jonkin tietyn käyttäytymisen syntyä, säilymistä ja päättymistä sekä niihin liittyviä yksilöllisiä eroja. Motivaatiota ei pystytä tyhjentävästi selittämään yhdellä teorialla, vaan sitä selittäviä tekijöitä löytyy yleensä useista eri teorioista sekä niiden yhdistelmistä. Motivaatioteoriat voidaan jakaa kahteen eri luokkaan, *tarveteorioihin* ja *prosessiteorioihin* sen mukaan mitä ne ensisijaisesti kuvaavat. Tarveteoriat lähtevät nimensä mukaisesti liikkeelle tarpeista ja ne antavat ensisijaisesti syyn jollekin toiminnalle. Tarveteorioista kuuluisimpia ovat *Maslowin tarvehierarkia* (1943) ja *Herzbergin kaksifaktoriteoria*. Muita tunnettuja tarveteorioita ovat Maslowin tarvehierarkiaan pohjautuva *Alderferin ERG teoria sekä McClellandin suoritusarvoteoria.* Prosessiteoriat pyrkivät kuvaamaan sitä prosessia joka yksilöä ohjaa ja pitää liikettä yllä. Teorioista tunnetuimpia ovat *Vroomin odotusarvoteoria, Adamsin tasapainoteoria* sekä *Locken päämääräteoria.* (Hersey & Blanchard 1990; Ruohotie 1998)

3.2.1 Tarveteoriat

Ihmisellä on lukemattomia eri tarpeita jotka kilpailevat keskenään niiden tyydyttämisestä. Yleensä voimakkain tarve ohjaa toimintaa tietyllä hetkellä. Tarpeen tultua tyydytetyksi sen voima heikkenee eikä se motivoi enää samalla tavoin, jolloin sen tilalle astuu jokin uusi voimakkaampi tarve.

Maslowin esittämä tarvehierarkia lähtee liikkeelle siitä ajatuksesta että ihmisen tarpeet muodostavat viisitasoisen portaikon tai pyramidin, jonka alaosassa ovat perustarpeet ja joka etenee korkeammalle tasolle edellisen tason tultua tyydytetyksi. Alimmalla tasolla ovat *fysiologiset* tarpeet kuten ravinto, vaatetus ja suoja. Nykyään tämä tarve rinnastuu usein rahaan, koska raha toimii välineenä fysiologisten tarpeiden tyydyttämiselle. Raha toimii osittain välineenä myös seuraavan, *turvallisuuden* tarpeiden tyydyttämiseen. Taloudellisen turvallisuuden lisäksi tälle tasolle kuuluvat fyysinen turvallisuus, terveys sekä vapaus muista mahdollisista vaaroista. Kolmannella tasolla ovat *sosiaaliset* tarpeet jossa ihminen haluaa tulla hyväksytyksi ja kuulua johonkin ryhmään. Ryhmään liittymisen syyt ja tarpeen voimakkuus vaihtelevat hyvin paljon riippuen tilanteesta ja henkilöstä itsestään. Sosiaalisiin tarpeisiin kuuluvat myös ystävyys, välittäminen ja rakkaus. Toiseksi ylimmällä portaalla ovat *arvostuksen* tarpeet. Ne ilmenevät hyvin monella tavalla. Joillekin ilmentymänä voivat olla arvoasema tai valta, toisille taas itsekunnioitus, itsenäisyys ja saatu tunnustus. Arvostus voi siis olla sekä sisäistä että ulkoista. Ylimmällä portaalla ovat *itsensä toteuttamisen* tarpeet. Nämä tarpeet liittyvät ihmisen henkiseen kasvuun ja kehittymiseen, pätemiseen ja suoriutumiseen. Pätemisen tarvetta pidetään yhtenä tärkeimmistä inhimillisen toiminnan lähteistä (White 1959). Se näkyy esimerkiksi haluna työn hallitsemiseen ja ammatilliseen kasvuun. McClelland on tutkinut suoritusarvoteoriassaan juuri ylimpiä, eli arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeita. Hänen näkemyksensä mukaan korkea suoriutumismotiivi on opittu ominaisuus, johon voidaan vaikuttaa. (Hersey & Blanchard 1990, 30 – 44)

Alderferin ERG –teoria poikkeaa edellä esitetystä Maslowin tarvehierarkiamallista siinä että hän on jakanut tarpeet vain kolmeen

luokkaan, *toimeentulotarpeisiin*, *liittymistarpeisiin* sekä *kasvutarpeisiin.* Toisin kuin Maslowin mallissa, tarpeiden tyydyttäminen ei ole riippuvainen siitä onko alemman tason tarve tyydytetty vai ei, eli tavoitteet eivät välttämättä toteudu hierarkkisessa järjestyksessä. Tasolta toiselle siirtyminen voi tapahtua tavoitteen saavuttamisen lisäksi myös epäonnistumisen aiheuttaman frustraation seurauksena. Ylemmän tarpeen saavuttamattomuus tekee alemmat tarpeet tilapäisesti tärkeämmiksi. Alderferin mukaan tavoitteiden saavuttaminen johtaa yleensä uusien korkeampien tavoitteiden asettamiseen. Vastaavasti saavuttamattomuus johtaa tavoitetason laskuun. (Ruohotie 1998)

Tarveteorioihin luettava Herzbergin motivaatio – hygienia –teoria tarkastelee motivaatiota työtyytyväisyyden ja työtyytymättömyyden yhteisvaikutuksena. Hän jakaa vuosina 1959 - 1970 tekemiensä tutkimuksien perusteella ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavat tekijät ympäristöön liittyviin *hygieniatekijöihin* sekä työhön liittyviin *motivaatiotekijöihin.* Herzbergin mukaan tyytyväisyystekijät ja tyytymättömyystekijät eivät ole riippuvaisia toisistaan eli ne eivät ole toistensa vastakohtia. Hygieniatekijät vähentävät kunnossa ollessaan tyytymättömyyttä mutta eivät lisää merkittävästi tyytyväisyyttä. Työtyytyväisyyden ja motivaation lähteenä ovat siis ennen kaikkea yksilön sisäiset, eli motivaatiotekijät. Hygieniatekijöitä ovat esimerkiksi yrityksen toimintatapa, työnjohto, työolosuhteet, henkilösuhteet, status ja raha. Motivaatiotekijöiksi ovat osoittautuneet saavuttaminen, tunnustus, haasteellisuus, vastuu sekä kasvu ja kehittyminen. (Hersey & Blanchard 1990, 6; Basset-Jones & Loyd, 2005, 932-934)

Vaikka edellä esitellyt teoriat ovat erillisiä, ne sivuavat kuitenkin sisällöiltään toisiaan (Kuvio 6). Maslowin ja Alderferin teoriat sisältävät samankaltaisiin eritasoisiin tarpeisiin perustuvan rakenteen. Hertzbergin mallissa hygieniatekijät vastaavat Maslowin kolmea alinta porrasta sekä esimerkiksi statuksen osalta arvostuksen tarvetta, kun taas tunnustuksen saaminen ja itsensä toteuttaminen kuuluvat motivaatiotekijöihin (Hersey & Blanchard 1990). McClellandin mukaan korkean suoritusmotivaation

omaavat ihmiset ovat kiinnostuneempia työstä kuin ympäristöön liittyvistä tekijöistä (Ibid).

<table>
<tr><th>Maslow</th><th>Alderfer</th><th>Herzberg</th><th>McClelland</th></tr>
<tr><td>Fysiologinen</td><td rowspan="2">Toimeentulo</td><td rowspan="3">Hygieniatekijät</td><td rowspan="3"></td></tr>
<tr><td>Turvallisuus</td></tr>
<tr><td>Liittyminen</td><td rowspan="2">Liittyminen</td></tr>
<tr><td>Arvostus</td><td rowspan="2">Kasvu</td><td rowspan="2">Motivaatiotekijät</td><td rowspan="2">Suoritusarvo-teoria</td></tr>
<tr><td>Itsensä toteuttaminen</td></tr>
</table>

Kuvio 6. Tarveteorioiden yhteys

Erään näkemyksen mukaan tarpeet voidaan jakaa myös saavuttamisen tarpeisiin, kuten tuloksien tavoittelemiseen, uuden oppimiseen ja kykyyn kontrolloida ympäristöä sekä epäonnistumisen pelkoon. Epäonnistumisen pelko toimii kuitenkin useimmiten heikkona motivaattorina, koska se saa helposti aikaan tehtävien välttelyä ponnistelun sijaan. (Malmberg & Little 2002, 128)

Edellä esitetyt tarveteoriat perustuvat siis johonkin tyydyttämättömään tarpeeseen eli vallitsevaan epätasapainotilanteeseen, josta pyritään saavuttamaan tasapaino tyydyttämällä tuon epätasapainon aiheuttama tarve.

3.2.2 Prosessiteoriat

Prosessiteoriat pyrkivät selittämään millä tavoin motivaatio syntyy ja mikä sitä pitää yllä. Teorioiden lähtökohtana on ihmisten käyttäytyminen eri tilanteissa ja niiden voidaan katsoa perustuvan ainakin jossakin määrin tietoiseen päätöksentekoon.

Vroomin odotusarvoteorian mukaan ihmiset tekevät havaintoja ja tulkintoja tilanteista ja luovat odotuksia näiden mukaan. Motivoituminen riippuu

näihin odotuksiin liittyvistä palkkioista. Tavoitteen tulee olla riittävän haastava mutta kuitenkin saavutettavissa oleva. Tällöin tavoitteeseen liittyy *odotusarvo*. McClellandin ja Atkinsonin (1964) tutkimuksissa on havaittu että motivaation ja yrittämisen taso on korkeimmillaan kun onnistumistodennäköisyys on noin 50 %, kun taas motivoituminen laskee silloin kun tavoitteen saavuttaminen nähdään lähes mahdottomana tai melko varmana. Motivoitunut käyttäytyminen edellyttää myös että tavoitteen toteutuminen johtaa palkitsemiseen, jolloin saavutetulla palkkiolla tai hyödyllä on *välinearvo.* Mikäli henkilö arvostaa tarjolla olevaa palkkiota, siihen liittyy kolmantena arvona myös *yllykearvo.* Jos nämä kaikki arvot toteutuvat, syntyy ketju jossa onnistumisesta saatu kokemus ruokkii uutta yrittämistä ja motivoi yrittämään yhä ankarammin. Mikäli kuitenkin ketjun jokin osa osoittautuu virheelliseksi, motivaatio, halukkuus ja luottamus alenevat. Odotusarvoteorian mukaan tämä selittää myös sen miksi osa työntekijöistä työskentelee ainoastaan minimitasollaan. Mikäli he eivät luota omiin kykyihinsä saavuttaa tavoitteita tai tavoitteet ovat selvästi ylimitoitettuja, tai jos kovempi ponnistelu ei johda palkkioon tai palkkiolla ei ole työntekijälle mitään arvoa, työtulos jää vaatimattomaksi. (Hersey & Blanchard 1990, 26 – 28; Ruohotie 1998, 57 – 58; Robbins 2000, 171 – 173; Vartiainen & Nurmela 2002, 193 - 195)

Palkkioista on kysymys myös Adamsin tasapainoteoriassa. Teorian mukaan motivaatio syntyy pyrkimyksestä oikeudenmukaisuuteen, jota ihminen mittaa vertailemalla saamaansa hyötyä (palkkio, asema, arvostus) omaan sekä muiden työpanokseen. Vertailu voi tapahtua sekä organisaation sisällä että ulkopuolella. Mikäli hän kokee saamansa hyödyn epäoikeudenmukaiseksi, hän pyrkii korjaamaan vallitsevan tilanteen. Se voi tapahtua Adamsin mukaan seuraavilla tavoilla:

- Sopeutetaan työpanos palkkioon (lisätään/vähennetään työtä)
- Sopeutetaan palkkio työpanokseen (keskitytään siihen mistä palkitaan)
- Arvioimalla uudelleen omaa työtään
- Arvioimalla uudelleen muiden työtä

- Vaihtamalla vertailuryhmää
- Vaihtamalla työtä

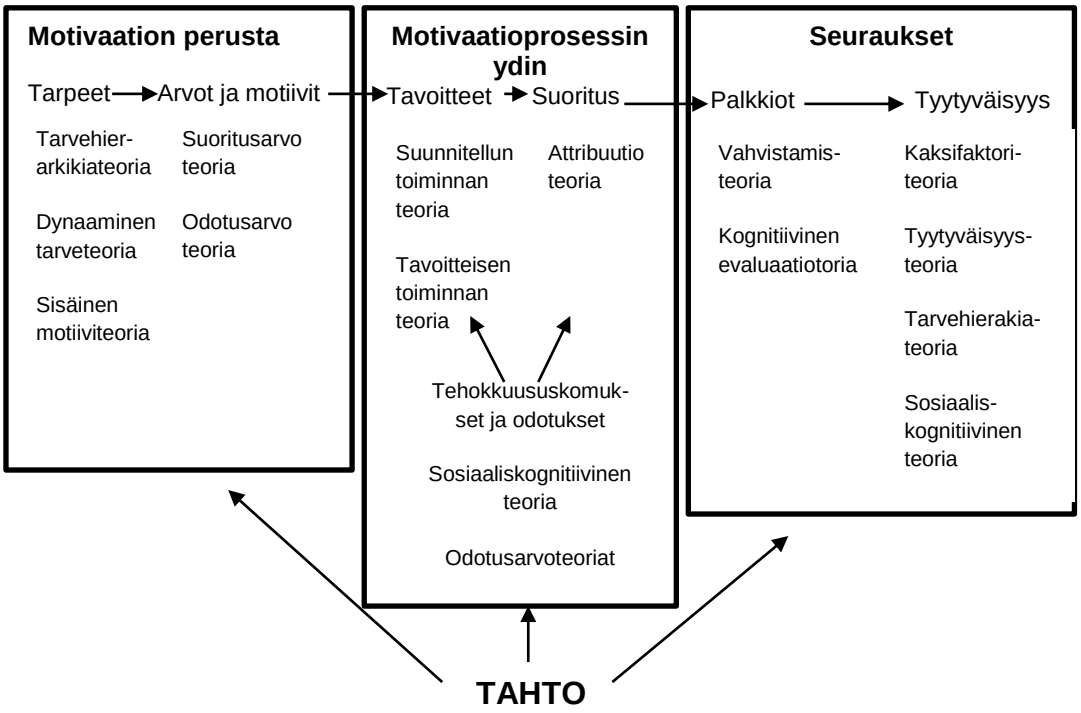
(Robbins 2000, 169 – 171)

Locken päämääräteorian lähtökohtana on, että erilaiset päämäärät ovat merkittävässä osassa työmotivaation syntymisessä. Näiden päämäärien taustalla vaikuttavat arvot, tarpeet ja tunteet. Ihmiset pyrkivät saavuttamaan päämääriä tyydyttääkseen tarpeitaan. Arvot puolestaan ohjaavat tässä prosessissa merkittävällä tavalla ihmisen toimintaa. Haasteelliset ja täsmälliset päämäärät ovat motivoivampia kuin helpot ja yleisluontoiset. Mikäli ihminen pääsee itse vaikuttamaan tavoitteidensa asettamiseen, hän sitoutuu niihin paremmin jolloin työsuoritus paranee. Tavoitteiden lisäksi palautteen antaminen on motivaation kannalta välttämätöntä. Locken mukaan työntekijöiden motivoituminen perustuu siis selkeisiin tavoitteisiin ja tarkoituksenmukaisesti annettuun palautteeseen. Hän listaa tavoiteasettelussa olevan viisi periaatetta: *selkeys, haastavuus, sitovuus, palaute* ja *monimutkaisuus.* Monimutkaisuus saattaa vaikeuttaa tehtävän suorittamista ainakin alkuvaiheessa. Se kuitenkin lisää mielenkiintoa tehtävää kohtaan sekä pakottaa suunnitelmallisempaan toimintaan jonka on todettu vaikuttavan positiivisesti työn lopputulokseen. Koska Locken teoria on nimensä mukaisesti hyvin päämääräsuuntautunutta, sen motivaatiovaikutus on enimmäkseen tilanne- ja tehtäväkohtaista ja näin ollen lyhtyaikaisempaa kuin pysyvämpiin arvoihin kohdistuva toiminta. (Ruohotie 1998, 55 - 57; Robbins 2000, 166 – 167; Vartiainen & Nurmela 2002, 192 - 193)

Motivaatioprosessin tärkeänä käyttövoimana vaikuttaa edellä esitettyjen teorioiden valossa olevan jokin palkkio, ulkoinen tai sisäinen. Se millainen palkkio motivoi, on yksilöllistä ja tilanneriippuvaista. Toisille motivoiva palkkio voi olla raha tai status, toisille taas positiivinen palaute, arvostuksen tai onnistumisen tunne, kehittyminen tai edistyminen. Palkitsemista voidaan kutsua myös *vahvistamiseksi* koska ne toiminnot joita vahvistetaan (palkitaan), toistuvat useimmiten myös jatkossa

(Ruohotie 1998, 64). Teoria vahvistamisesta toimii hyvin staattisessa tilanteessa jossa toimitaan olemassa olevien prosessien puitteissa. Uusien innovaatioiden syntymistä se kuitenkin edesauttaa huonosti, koska työntekijät pyrkivät suuntaamaan aktiviteettinsa sellaisiin kohteisiin, joista he tietävät seuraavan palkitsemista. Motivaation syntyprosessin kannalta on olennaista että palkkion perustana ovat riittävän yksityiskohtaiset ja sopivan haasteelliset tavoitteet koska palkkion merkitys laimenee, mikäli sillä ei ole suoraa yhteyttä työsuoritukseen. Tästä syystä suoritukselle tulisi olla riittävän yksiselitteiset ja selkeät mittarit. Henkilön tulisi myös voida itse osallistua tavoitteiden asettamiseen jolloin hän tuntee ne omiksi tavoitteikseen ja sitoutuu niihin, ei esimiehen tai organisaation tavoitteiksi. (Hersey & Blanchard 1990; Ruohotie 1998; Vartiainen & Nurmela 2002)

Seuraavassa kuviossa (kuvio 7) on yhteenvedonomaisesti kuvattu koko motivaatioprosessin kokonaisuus kuhunkin vaiheeseen eli ”sekvenssiin” liittyvine tärkeimpine teorioineen.



Kuvio 7. Motivaatioprosessin sekvenssikuvaus. Muunnelma Locken (1991) mallista. (Ruohotie 1998, 50)

Kuten edellä esitetty kuvio hyvin osoittaa, motivaatioprosessi on monimutkainen ja monitahoinen. Se koostuu useista osaprosesseista joihin vaikuttavat monet tekijät, kuten yksilön sisäinen epätasapaino ja ulkoinen ärsykeympäristö, saatavilla olevan informaation tulkinta ja valinta sekä omat kokemukset ja odotukset. Motivaatioprosessin monimutkaisuudesta johtuen on epätodennäköistä että motivaatiota pystyttäisiin kuvaamaan tyhjentävästi yhdellä teorialla. (Ruohotie & Honka 1999, 15.)

3.3 Työmotivaation synty

Motivaatiotutkimukset ovat osoittaneet että suoritus paranee motivaation lisääntyessä. Organisaatioiden kannalta työmotivaatio on merkittävä tekijä, jota ilman ei synny hyviä tuloksia. Organisaation tulisi olla tietoinen yksilön tavoitteista ja pystyä yhdistämään tämä omiin tavoitteisiinsa siten että näiden välillä saavutettaisiin tietty yhteneväisyys (Springer 2011). Työmotivaatio syntyy Porterin & Milesin (1974) näkemyksen mukaan kolmesta eri tekijästä; työntekijän *persoonan* vaikutuksesta*, työstä ja sen ominaisuuksista* sekä *työympäristöstä.*

3.3.1 Persoona

Työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat työmotivaatioon mielenkiinnon, arvostuksen ja asenteiden sekä tarpeiden kautta. Lisäksi motivaatioon vaikuttavia persoonallisia tekijöitä ovat minäkäsitys, omanarvontunto ja tehokkuususkomukset. Asenteella tarkoitetaan yksilön taipumusta tuntea, ajatella ja toimia jollakin tietyllä tavalla. Sillä on merkittävä yhteys suoritusmotivaatioon. Asenne vaikuttaa ihmisen sinnikkyyteen ja uskoon omiin kykyihin sekä haluun ottaa vastaan haasteellisia tehtäviä. Mikäli usko omiin kykyihin on puutteellinen, heikentää tämä useimmiten työsuoritusta. (Ruohotie 1998, 35, 42, 44)

Mielenkiinnon kohteet voidaan nähdä positiivisina asenteina, jolloin kiinnostus ja tarkkaavaisuus suuntautuu niitä kohti. Esimerkiksi työelämässä passiivinen ihminen saattaa olla vapaa-aikanaan hyvin aktiivinen ja motivoitunut. Negatiivista asennetta ei voida yhdistää

mielenkiintoon, jolloin tästä aiheutuva kiinnostuksen puute näkyy helposti ikävystymisenä sekä motivaation puuttumisena ja jopa häiritsevänä käytöksenä. (Ibid)

Ihmisellä on suuri joukko erilaisia biologisia, henkisiä ja sosiaalisia tarpeita joita on käsitelty aiemmin tässä luvussa tarveteorioiden yhteydessä. Näiden tarpeiden voimakkuus on yksilöllistä joten niiden merkitys yksilön käyttäytymiselle vaihtelee. Leontjevin mukaan (Nurmi ja Salmela-Aro 2002, 15; viitaten Leontjev) motiivihierarkiat ovat yksilöllisiä sekä motiivien että niitä toteuttavien tavoitteiden osalta. Eri henkilöille eri asiat ovat elämän keskiössä ja myös niihin kohdistuvien tavoitteiden toteuttamistapa vaihtelee yksilöittäin. Hänen mukaansa myös tarvehierarkia on yksilöllinen ja tarpeiden tärkeysjärjestys voi vaihdella eri ihmisillä, toisin kuin Maslow omassa teoriassaan väittää. (Ruohotie & Honka 1999, 15 – 16; Nurmi & Salmela-Aro 2002, 15;)

3.3.2 Työn ominaisuudet

Työn ominaisuudet ovat työmotivaation syntymisen keskiössä. Hackman, Oldham, Janson ja Purdy (1975, 58 – 59) esittävät työmotivaation syntyvän työn merkityksellisyydestä, vastuullisuudesta ja tuloksellisuudesta. He esittävät näkemyksenään että mikäli nämä kolme asiaa ovat kunnossa, se parantaa työmotivaatiota, työtyytyväisyyttä ja työn laatua, samalla kun poissaolot ja henkilökunnan vaihtuvuus vähenee. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi he esittävät viiden kohdan työn ominaisuuksiin liittyvän teorian, jolla näihin ominaisuuksiin voidaan vaikuttaa. Nämä viisi työn ominaisuutta ovat *työn vaatima kyvykkyys, työn sisällön mielekkyys, työn merkityksellisyys, työn itsenäisyys* sekä *työstä saatava palaute.*

Kolme ensimmäistä ominaisuutta liittyvät työn mielekkyyteen. Työn tulisi olla riittävän haasteellista tekijän kykyihin verrattuna. Mikäli työ on liian yksinkertaista eikä siihen tarvita sellaisia kykyjä ja taitoja joita tekijällä olisi olemassa, se ei ole kannustavaa ja johtaa nopeasti kyllästymiseen. Liian monimutkainen työ taas saa tekijän turhautumaan helposti. Työn sisällön tulisi myös olla monipuolista. Kokonaisuuksien suorittaminen on

mielekkäämpää kuin osien, jolloin työn lopputuloskin on selvemmin nähtävissä. Työntekijän tulisi pystyä osallistumaan työn eri vaiheisiin, jolloin työhön sisältyy sopivasti sekä luovaa älyllistä toimintaa että rutiineja. Kolmantena työn mielekkyyteen vaikuttavana tekijänä on työn merkityksellisyys eri tasoilla. Mikäli tekijä kokee hänen työllään olevan merkitystä organisaatiolle tai muille, se lisää hänen kokemustaan työn mielekkyydestä. (Hackman et al., 1975, 59)

Neljäs motivaatiota kasvattava työn ominaisuus on itsenäisyys. Mikäli työntekijä kokee että työ antaa hänelle itsenäisyyttä, vapautta, mahdollisuuden aikatauluttaa itse työtään sekä vaikuttaa työmenetelmiin, myös hänen vastuuntuntonsa kasvaa ja hän tuntee itse olevansa vastuussa omasta työstään. Vastuullisuus ja motivoituneisuus ovat itsenäisillä työntekijöillä korkeampia kuin sellaisilla jotka työskentelevät tarkkojen ohjeiden ja määräysten mukaisesti. (ibid)

Viimeisenä Hackman et al. määrittelemänä työn ominaisuuksiin liittyvänä motivaatiotekijänä nousee jälleen esiin palaute. Työntekijä haluaa saada palautetta tekemänsä työn vaikutuksista ja tehosta. Palaute on mukaan kaikkein voimakkaimmillaan, mikäli se saadaan suoraan työstä. (ibid)

Osittain palautteeseen yhdistyvinä työn ominaisuuksiin liittyvinä tekijöinä ovat myös *saavuttaminen* ja *eteneminen* (Ruohotie & Honka 1999, 17 – 18). Saavuttamisen tunne ja tunnustuksen saaminen ovat työn haasteellisuuden lisäksi Hetzbergin kaksifaktorimallin perusteella suurimmat motivaatiota lisäävät tekijät (Hersey & Blanchard 1990, 62). Saavuttaminen palvelee erityisesti sisäisen motivaation tavoitteita tuottamalla ihmiselle mielihyvää onnistuneiden työsuoritusten ja saavutettujen tavoitteiden muodossa. Saavuttamiseen oleellisena osana liittyy myös onnistumisen seurauksena saatava tunnustus, jossa voivat yhdistyä sekä sisäisen että ulkoisen motivaation piirteet. Tunnustus voi olla muodoltaan henkinen, kuten suullinen kiitos tai huomiointi tai aineellinen, esimerkiksi jokin konkreettinen palkkio. (Ruohotie 1998, 38)

Etenemisen yhteydessä huomio kohdistuu yleensä urakehitykseen sen hierarkkisessa mielessä. Eteneminen voi olla kuitenkin myös ammatillista kasvua ja kehittymistä joka ei liity ylenemiseen organisaatiossa siinä mielessä kuin asia on perinteisesti ymmärretty. Organisaatiot ja niissä suoritettavat tehtävät ovat myös muuttuneet siinä määrin, *ettei tikkaita, joita pitkin kavuta ylöspäin ole enää olemassa*, kuten Ruohotie (1998, 93) toteaa. Eteneminen ei tarkoita välttämättä myöskään etenemistä samassa organisaatiossa vaan motivoiva urakehitys syntyy usein joustavasti erilaisissa tehtävissä eri työnantajien palveluksessa. Ura voi olla siis hyvinkin monimuotoinen. (Ruohotie 1998, 93 – 107; Ilmarinen et al. 2003, 57 – 64;)

3.3.3 Työympäristö

Työympäristö voidaan jakaa *taloudelliseen, fyysiseen* sekä *sosiaaliseen* ympäristöön (Ruohotie & Honka 1999, 17). Fyysisellä ympäristöllä tarkoitetaan lähinnä työolosuhteita joihin kuuluvat työtilat ja laitteet sekä myös töiden järjestely ja esimiestyö. Hetzbergin mukaan nämä ovat hygieniatekijöitä, jotka eivät paranna motivaatiota mutta vähentävät huonosti hoidettuina työtyytyväisyyttä. Työergonomia, työtilojen ja välineiden tarkoituksenmukaisuus sekä työturvallisuus vaikuttavat suoraan työntekijöiden fyysiseen työhyvinvointiin. Työympäristön viihtyisyys vaikuttavat sekä henkiseen että fyysiseen viihtyvyyteen.

Johtamistyylejä tutkimalla ja analysoimalla on jo vuosikymmenten ajan pyritty löytämään paras tapa johtaa. Nykyaikainen näkemys painottaa sitä, ettei yhtä muita parempaa johtamistyyliä ole olemassa, vaan johtaminen perustuu yksilölliseen, kutakin alaista parhaiten puhuttelevaan ja motivoivaan johtamistyyliin. Hersey & Blanchard (1990, 162) viittaavat tilannejohtamista käsittelevässä kirjassaan Scheinin (1965) ilmaisuun *”menestyvän johtajan on oltava hyvä diagnostikko ja hänen on arvostettava kysyvää perusasennetta”.* Kirjoittajien mukaan diagnostisen kyvyn lisäksi esimiesten tulisi kyetä sopeuttamaan oma johtamistyylinsä tilanteen mukaiseksi. Myös erilaiset ja eri-ikäiset työntekijäryhmät vaativat erilaista esimiestyötä (Ilmarinen et al., 2003, 167; Vesterinen 2011, 123 –

126). Kaikille ryhmille yhteisenä on tarve palautteesta, selkeiden tavoitteiden asettamisesta sekä palautteen ja tavoitteiden välisestä yhteydestä (ks. prosessiteoriat).

Taloudelliseen työympäristöön motivaatiotekijänä liittyvät merkittävimpinä tekijöinä palkka ja taloudelliset palkkiot. Palkan motivoiva vaikutus pyritään yleensä kytkemään liiketoimintastrategiaan jolloin se tukee yrityksen taloudellisten tavoitteiden saavuttamista. Nurmela, Hakonen, Hulkko, Kuula & Vartiainen (1999) tekemän tutkimuksen mukaan kuitenkin vain yksi neljästä tulospalkkausjärjestelmästä toimi hyvin ja tuki yrityksen liiketoimintastrategiaa (Vartiainen & Nurmela, 2002, 201). Tarveteorioiden mukaan palkan merkitys pienenee sitä mukaa kun perustarpeet on tyydytetty (Maslow). Herzberg esittää teoriassaan palkan kuuluvan hygieniatekijöihin, joilla ei ole suoranaista motivaatiota parantavaa merkitystä. Raha on kuitenkin vaihdantaväline-ominaisuutensa lisäksi myös arvon mittari, jolloin palkalla ja palkkioilla saattaa olla tarveteorioissa huomioitua suurempi merkitys motivaatiotekijänä. Tulospalkkauksen motivaattorina toimimisen edellytys on Nurmela et al (1999) tutkimuksen mukaan se että tulospalkkaus toimii hyvin, sen viesti tulkitaan myönteisesti, se on oikeudenmukainen, se toimii palautteena, sen kriteereihin voi vaikuttaa sekä se sopii yhteen yrityksen tavoitteiden kanssa. Myös johtamistavalla on merkitystä tulospalkkauksen tehoon. Mikäli johtaminen on osallistavaa ja kehittymistä tukevaa, palkitseminen nähdään organisaation arvoihin ja ilmapiiriin liittyvänä hyvän työsuorituksen seurauksena. Jos johtaminen on sen sijaan kontrolloivaa ja epäarvostavaa, palkitseminen nähdään osana johtamista ja se tulkitaan hiostamiseksi. (Vartiainen & Nurmela 2002, 207 - 2008) Näkemykset palkan vaikutuksesta vanhempien työntekijöiden motivaatioon ovat osittain ristiriitaisia. Kanfer & Ackerman (2004) toteavat että palkka ja ylennykset eivät toimi enää samanlaisina motivaatiotekijöinä vanhemmille kuin nuoremmille henkilöille. Kokeneemmat henkilöt motivoituvat kuitenkin vallasta ja vastuullisuudesta (Wong et al. 2008), jota raha ja uralla eteneminen toisaalta edustavat. Kaikkein iäkkäämmillä henkilöillä uralla

eteneminen ei ole enää merkittävä motivaatiotekijä koska työvuosia on jäljellä hyvin vähän. Heitä motivoivat enemmän vastuulliset tehtävät sekä asiantuntijuus, jota esimerkiksi nuorempien tukeminen edustaa.

Sosiaalisella ilmapiirillä on todettu olevan merkitystä motivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin. Ilmapiiri muodostuu työyhteisössä toimivien ihmisten persoonallisuuksien ja organisaatiokulttuurin yhteisvaikutuksesta. Ilmapiiriin vaikuttavia yksittäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi organisaation koko, ikä, toiminnan luonne, sijainti, johtamispolitiikka, säännöt, normit ja arvot, henkilöstön kokoonpano sekä esimiesten johtamistyyli. Saavutettavan motivaation luonne riippuu organisaatiossa vallalla olevan ilmapiirin luonteesta. Esimerkiksi suorituskeskeinen ilmapiiri toimii motivaatiotekijänä henkilölle, jonka suoritusmotivaatio on korkea. Jollekin toiselle läheiset ihmissuhteet, tuki ja kannustus tai esimerkiksi toimintavapaus voivat olla motivaation kannalta tärkeitä tekijöitä. Lisäksi sosiaalisella ilmapiirillä on suora yhteys tarveteorioissa mainittuihin liittymis- ja arvostuksentarpeisiin. (Ruohotie & Honka 1999, 120 – 121)

Sosiaalinen ympäristö ja siinä vallitseva ilmapiiri vaikuttaa suoraan myös siihen kuinka ihminen voi toteuttaa vapaata tahtoaan. Ympäristö voi toimia lannistajana tai kannustajana Ruohotie (1998, 42 – 43) siteeraa Randia seuraavasti: ”*Sosiaalinen ympäristö ei voi pakottaa oppijaa ajattelemaan tai estää häntä ajattelemasta. Mutta sosiaalinen ympäristö voi kyllä innostaa tai lannistaa; se voi mahdollistaa tai vaikeuttaa rationaalisen päättelykyvyn soveltamista; se voi rohkaista ajattelua ja paheksua sen laiminlyöntiä tai se voi lannistaa ajattelun.”*

4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena haastattelemalla 10 eri-ikäistä palveluneuvojaa. Haastateltavat valittiin siten että he jakautuivat kolmeen, iältään erilaiseen joukkoon, nuoriin, keski-ikäisiin ja ikääntyneisiin. Haastateltavien valinnassa käytettiin Kaakkois-Suomen alueen henkilöstörekisteriä josta haastateltavat aluejohtajan avustuksella valittiin. Kysymyksessä oli siis harkinnanvarainen näyte (Eskola & Suoranta 2008, 18). Tiedonhankinnan strategiaksi muodostui tapaustutkimus jossa tutkitaan jotain ilmiötä sen omassa ympäristössä (Eskola & Suoranta 2008, 65 siteeraten Yin, 1987). Tapaustutkimuksessa teoria rakentuu yhden tai useamman tapauksen perusteella saatuihin kokemuksiin (Eisenhardt & Graebner, 2007, 25).

4.1 Tutkimusmenetelmä

Haastattelut vietiin läpi puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joista kukin kesti noin tunnin. Teemahaastattelussa aihepiiri ja haastattelun teema on etukäteen määrätty mutta strukturoidulle haastattelulle ominainen kysymysten tarkka muoto puuttuu (Eskola & Suoranta, 2008, 86). Tässä tapauksessa haastattelun runko lähettiin etukäteen haastateltaville sähköpostitse. Teemahaastattelu ei ole niin rajoittunut kuin strukturoitu haastattelu, mutta siinä tutkija voi vaikuttaa paremmin haastattelu kulkuun kuin esimerkiksi syvähaastattelussa (Koskinen et al.,2005). Haastattelun runkoa täydennettiin haastattelun kuluessa tarkentavilla ja täydentävillä lisäkysymyksillä. Koska haastateltavia oli useita, teemahaastattelussa käytetyt teemat takasivat sen että kaikkien haastateltavien kanssa puhuttiin samoista asioista (Eskola & Suoranta, 2008, 87). Kyseinen tutkimusmenetelmä oli tutkimuksen luonne ja ajalliset resurssit huomioon ottaen tarkoituksenmukaisin tapa suorittaa tutkimus.

Aineiston analyysin tarkoituksena on luoda aineistoon selkeyttä tiivistämällä aineistoa kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Tiivistämisen tarkoituksena on päinvastoin luoda hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä (Eskola & Suoranta, 2008, 137). Ensimmäisessä vaiheessa haastattelut litteroitiin sitaateiksi, jotka liittyivät tutkimusongelmaan. Aineistoa analysoitaessa litterointi teemoiteltiin ensin haastattelurungon teemojen mukaan, jonka jälkeen aineisto tyypiteltiin aluksi vastausten sisällön mukaan ja sen jälkeen vastaajien iän mukaan. Apuna käytettiin eri väreistä, kirjaimista ja numeroista muodostettuja koodeja. Tyypittely on menetelmä, jossa aineisto ryhmitellään tyypeiksi etsimällä siitä samankaltaisuuksia ja joka kuvaa aineistoa laajasti mutta kuitenkin tiivistäen. (Eskola & Suoranta, 2008, 181) Aineiston tulkinta tehtiin aineistolähtöisesti, jolloin tyypitellystä aineistosta tehtyjä havaintoja verrattiin teoriaan.

4.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleensä validiteetillä ja reliabiliteetillä, Koskinen et al. (2005, 254 - 256) määrittelevät käsitteet seuraavasti: *”Validiteetillä ymmärretään sitä, missä määrin tietty väite, tulkinta tai tulos ilmaisee kohdetta, johon niiden on tarkoitus viitata”* ja *”Reliabiliteetillä tarkoitetaan sitä konsistenssin astetta, jolla tapaukset sijoitetaan samaan luokkaan eri havainnoitsijoiden toimesta ja eri aikoina”.* Näitä käsitteitä pidetään paremmin sopivina kvantitatiiviseen tutkimukseen kuin laadulliseen tutkimukseen.

Validiteetilla tarkoitettu tutkimuksen pätevyys tarkoittaa tässä tapauksessa, mittaavatko esitetyt kysymykset tutkittavana olevaa ongelmaa, sekä ovatko saadut tulokset ja niistä tehdyt päätelmät ovat oikeita, ts. kuvaavat sitä mitä haastateltava on vastauksessaan tarkoittanut. Väärinymmärryksiä on haastatteluvaiheessa pyritty eliminoimaan esittämällä tarkentavia- ja lisäkysymyksiä sekä avaamalla haastateltavalle tarvittaessa yksityiskohtaisemmin kysymysten taustaa.

Tutkimuksen reliabiliteettiin on pyritty vaikuttamaan siten, että useilla haastattelukysymyksillä viitataan lopulta samaan asiaan.

Pienestä aineistosta ei voi tehdä yleistyksiä jotka olisivat klassisen tilastotieteen määritelmän mukaisia. Laadullisessa tutkimuksessa ei yleensä pyritäkään yleistettävyyteen vaan kuvaamaan ilmiötä ainutlaatuisena (Koskinen et al., 2005, 266, 276).

Pienen aineiston lisäksi haastateltavien valintatavalla on saattanut olla vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen. Aluejohto valitsi haasteltavat, joten on mahdollista että näyte ei painottunut täysin neutraalisti. Toisaalta haastateltavat tulivat kahdeksasta eri ryhmästä, joilla kaikilla on eri esimies, joten siinä mielessä näyte on jakautunut kokoonsa verrattuna varsin kattavasti. Myös haastattelijan aiempi työskentely samassa organisaatiossa on saattanut vaikuttaa osaltaan joidenkin vastaajien vastauksiin. Haastattelijan vaikutusta on pyritty eliminoimaan valitsemalla haastateltaviksi henkilöitä ympäri aluetta, jolloin osa oli haastattelijalle entuudestaan tuntemattomia.

Tutkimuksen syvyyttä olisi voinut parantaa triangulaatiolla, jossa yhdistetään useampia tutkimusmenetelmiä. Tässä tutkimuksessa luotettavuutta olisi voitu parantaa yhdistämällä haastatteluun esimerkiksi havainnointi erilaisissa johtamistilanteissa. Käytettävissä olleista resursseista johtuen tutkimus toteutettiin kuitenkin pelkästään haastattelututkimuksena.

4.3 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto kerättiin Nordea Pankki Suomi Oyj:n Kaakkois-Suomen alueelta haastattelemalla kymmentä eri-ikäistä pankkineuvojaa seitsemästä eri toimipisteestä. Ehdotus haastateltaviksi saatiin Kaakkois-Suomen alueen aluejohtajalta joka oli koonnut listan haastateltavista yksiköiden esimiesten avustuksella. Haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina lokakuussa 2012 viikoilla 40 – 42. Kukin haastattelu kesti noin tunnin.

Nordea on Pohjois-Euroopan suurin finanssipalvelukonserni. Nykyään Nordea toimii kaikissa Pohjoismaissa sekä Baltiassa ja Puolassa. Konttoreita on noin 1.400, henkilöstöä noin 32.000 ja asiakkaita noin 11 miljoonaa. Nordea on täyden palvelun finanssikonserni joka tarjoaa suuryritys- vähittäispankki- ja Private Banking –palveluja sekä henki- ja eläkevakuutustuotteita. (Nordea verkkosivut, 2012)

Kaakkois-Suomen alue on yksi Nordea Pankki Suomi Oyj:n 22 alueesta. Maantieteellisesti se kattaa Kymenlaakson ja Etelä-Karjalan maakunnat eli Kotkan, Kouvolan ja Lappeenrannan talousalueineen. Alueella on aluejohdon lisäksi 16 eri laskentapaikkaa sekä Private Banking –yksikkö. Henkilöstöä näissä yksiköissä on yhteensä 195 henkilöä (pl. Private Banking). Henkilöstö jakautuu eri ikäryhmittäin seuraavasti:

alle 30	9 %
31 – 40	10 %
41 – 50	25 %
51 – 60	49 %
yli 60	7 %

Henkilöstön keski-ikä on 49,5 vuotta. Tämän hetken arvion mukaan vuosittain jää eläkkeelle noin 5 % henkilöstöstä ja ulkoisia rekrytointeja tehdään vastaava määrä eli noin 10 henkilöä vuodessa. Vaihtuvuus on siis tällä hetkellä varsin maltillista mutta tilanne tulee muuttumaan merkittävästi

seuraavan vuosikymmenen aikana, kun suurin yksittäinen ikäryhmä, 51 – 60 –vuotiaat, saavuttavat eläkeiän.

Pankkitoiminta on kokenut 90 –luvun alusta lähtien suuren rakennemuutoksen, jonka seurauksena konttoreiden ja henkilökunnan määrä on vähentynyt merkittävästi. Muutoksen myötä syntyi yli kymmenen vuoden ajanjakso, jolloin pankit eivät rekrytoineet uutta henkilöstöä juuri lainkaan. Nyt tämä ajanjakso näkyy vinoutumana pankkihenkilöstön jakautumisessa eri ikäryhmiin. Aineiston keruun kohteena olleessa organisaatiossa ylivoimaisesti suurimman ikäryhmän muodostavat yli 50 –vuotiaat työntekijät, joita on henkilöstöstä yli puolet. Aivan viime vuosina tehdyt rekrytoinnit ovat kohdistuneet pääasiassa nuoriin, vastavalmistuneisiin henkilöihin, joten nuorten osuus henkilöstöstä on selvässä kasvussa. Näiden ryhmien välistä puuttuu lähes täysin yksi sukupolvi, noin 40 –vuotiaat työntekijät.

Organisaatiolla ei ole erityistä laadittua ikäohjelmaa eikä ikäjohtaminen ole ainakaan tietoisessa käytössä. Ikäjohtamiskäytäntöinä käytössä ovat alueen HR-partnerin mukaan olleet pääasiassa fyysiseen työkykyyn kohdistuvat toimet sekä työajan joustot.

Haastateltavat edustivat kahdeksaa eri laskentapaikkaa, joilla kaikilla on eri esimies. Haastattelussa mukana olleiden ikähaarukka oli välillä 24 – 58 vuotta. Ikäjakauma painottui nuoriin (noin 30 vuotta tai alle), joita haastateltavista oli 4 kpl sekä ikääntyviin (yli 50 vuotta) joita oli myös 4 kpl. Koska tutkimuksen kohteena ei ollut organisaatio vaan ikäjohtaminen ilmiönä, oli tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaisempaa painottaa nuorempien ja iäkkäämpien haastateltavien osuutta aineistossa, sen sijaan että haastateltavien ikäjakauma olisi vastannut organisaation ikäjakaumaa. Vastauksia analysoitaessa haastateltavat koodattiin ikäryhmää kuvaavalla kirjaimella

I = yli 50 –vuotias

N = alle 31 –vuotias

K = 32 – 50 –vuotias

Ikäryhmää osoittavan kirjainkoodin perässä oleva numero identifioi haastateltavan omassa ryhmässään (esimerkiksi I 4 = neljäs yli 50 –vuotias haastateltava).

Työvuosien määrä nykyisen työnantajan palveluksessa vaihteli puolesta vuodesta 40 vuoteen ja samassa tehtävässä noin kolmesta kuukaudesta yli kymmeneen vuoteen. Vastaajien omaan näkemykseen perustuva asemoituminen eri ikäryhmiin pohjautui haastattelun perusteella työkokemuksen ja iän lisäksi kronologiseen ikään verrattuna työryhmän muihin jäseniin. Esimerkiksi 39- vuotias vastaaja koki kuuluvansa nuorten työntekijöiden ryhmään koska oli selvästi oman työryhmänsä nuorin sekä tehtävässään melko uusi.

Iäkkäämmillä työntekijöillä tyypillisin koulutustausta oli merkonomin koulutus, nuoremmat sen sijaan olivat yhtä lukuun ottamatta tradenomeja.

5 TULOKSET

Tulosten analysoinnin teoreettisena pohjana oli Ilmarinen et al. (2003, 162) esittämät ikäjohtamisen neljä eri näkökulmaa eli *oikea ikäasenne, tiimi- ja yhteistyötaidot, yksilöllinen johtaminen* sekä *kommunikaatiotaidot*. Myös käytetty haastattelurunko pohjautui tähän samaan jaotteluun sisältäen kuitenkin useampia teemoja saman näkökulman sisällä. Tällaisia teemoja olivat esimerkiksi yksilöllisen johtamisen aihealueeseen sisältyvät teemat *työn sisältö, urasuunnittelu, työkyky* ja *palkitseminen*.

5.1 Ikäasenteet

Sosiaalinen ympäristö toimii yhtenä työmotivaatioon vaikuttavana tekijänä. Työyhteisössä vallitsevat asenteet ja sisäiset normit muokkaavat yksilön henkilökohtaisia standardeja ja liikkumatilaa (Ruohotie 1998, 42 - 43, 60). Kysyttäessä haastateltavien näkemystä työyhteisössä vallitseviin ikäasenteisiin he vastasivat lähes poikkeuksetta, ettei asenteellisuutta esiinny työyhteisössä. Kuitenkin joidenkin vastausten sisällöstä oli havaittavissa asenteellista suhtautumista toista ikäryhmää kohtaan. Tässä suhteessa nuoret vaikuttivat olevan kriittisempiä iäkkäämpiä työtovereitaan kohtaan kuin vanhemmat nuorempia kohtaan ja he näkevät selvästi työpaikalla vallitsevan sukupolvien välisen kuilun, jonka olemassa oloa iäkkäämmät eivät ainakaan niin helposti myönnä.

(N 3): ”En mie noista muista ota selvää. Ne on kaikki niin väsyneitä ja eläkkeelle menossa”

(I 3): ”Se riippuu ihmisestä minkä ikänen se on, miten se suhtautuu toisiin. Nuoret suhtautuu vanhoihin ”käpyinä”….ehkä se on mitä oon kokenu pankissa niin nuoret on kovempia arvostelemaan niitä vanhempia kun taas toisinpäin”

Juuti (2011, 45 - 46) toteaa että sukupolvien välinen kuilu johtuu eri sukupolvien välisestä näkemyserosta, sekä siitä etteivät nämä näe tarpeelliseksi ymmärtää toistensa maailmaa. Kuilun ylittämistä vaikeuttaa

se että eri sukupolvet ovat sosiaalistuneet erilaisiin asioihin. Tämä lisää osaltaan väärinymmärrysten mahdollisuutta. Hänen mukaansa kuilun ylittäminen vaatii avoimen vuorovaikutuksen parantamista, sekä sen hyväksymistä ja tiedostamista että toista sukupolvea voidaan ymmärtää parhaimmillaankin vain osittain.

Arvostuksen suhteen näkemykset ovat hiukan ristiriitaisia eri-ikäisten kesken. Nuoremmat ja iäkkäämmät näkevät tilanteen hieman eri tavoin omista näkökulmastaan mutta vastaukset ovat melko yhdenmukaisia kummankin ikäryhmän sisällä. Kaikki nuoremmat henkilöt kokevat että heidän on täytynyt ansaita asemansa työyhteisössä. Lisäksi monet heistä ovat havainneet kateutta, mikäli heidän onnistumisiaan on nostettu esiin. He arvioivat myös että kokeneemmat kollegat eivät luota riittävästi heidän kykyihinsä.

(N 2): ”Ilmaseks mie en oo saanu täällä mitään, sen mie sanon että kyllä se on tullu omalla työnteolla. Mutta sitte kun tehtii näitä rankingeja ja huomattiin että tuo likka on ollu täällä tän aikaa ja se tekeekin aika hyvää tulosta niin se oli se punanen vaate….ajateltiin että kun toi tulee tohon hommaan niin se nyt jotain tekee mut eihän se oo samaa tasoa kun me jotka ollaan oltu täällä pitkään…kun huomattiin että me nuoret voidaan pärjätä jossain kohtaa paremmin niin se on se joka riepoo…”

Suhtautuminen nuoriin tulee esille myös joissain iäkkäämpien haastateltavien vastauksissa, joissa epäillään kokemattomien henkilöiden kykyä suoriutua vaativista tehtävistä. Usein samassa yhteydessä tuli esille myös epäilys siitä ettei organisaatio arvosta kokemusta riittävästi. Arvostuksen puute tulee iäkkäämpien mielestä lähes poikkeuksetta organisaation taholta, ei työtovereilta.

(I 1): ”Kyl mie haluisin nähä sen joka tähän ihan yks kaks tulis ja alkais tätä tekemään…se siinä just on että arvostetaaks sellasta enää kun meillehän tulee koulun penkiltä sijoitusasiantuntijoita ja nehän on ihan asiantuntijoita heti. Periaatteessa tietäähän ne sen mitä on koulussa lukenu mut eihän niillä oo mitään historiatietoo.”

Oman työn arvostus ja hyväksytyksi tuleminen on todettu merkittäviksi motivaatioon vaikuttaviksi tekijöiksi lähes kaikissa motivaatioteorioissa. Maslow sijoittaa arvostuksen tarpeen omassa hierarkiassaan toiseksi ylimmälle portaalle. Lisäksi hänen esittämässään teoriassa ylimmällä portaalla sijaitseva itsensä toteuttamisen tarve sisältää elementtejä työssä menestymisestä ja siihen liittyvästä arvostuksesta. Hersey & Blanchardin (1990, 42) mukaan itsensä toteuttamiseen liittyvä pätemisen tarve korostuu erityisesti nuoremmilla, uransa alkuvaiheessa olevilla henkilöillä. Myöhemmin sama tarve ilmenee pyrkimyksenä työn hallitsemiseen ja ammatilliseen kasvuun. Herzberg jakaa arvostuksen tarpeet osittain hygieniatekijöihin ja osittain motivaatiotekijöihin. Asema tai status kuuluu hänen mukaansa hygieniatekijöihin, joka ei suoranaisesti vaikuta motivaatioon mutta tunnustuksen saaminen ja itsensä toteuttaminen ovat sen sijaan motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. (Hersey & Blanchard, 1990, 65)

Työympäristössä vallitsevien sosiaalisten suhteiden on todettu vaikuttavan motivaatioon. Porter & Miles (1974) listaavat työympäristön, johon sosiaalinen ympäristö yhtenä osana kuuluu, yhdeksi työmotivaation osatekijäksi. Hyvä ja kannustava työympäristö voi tukea motivaatiota kun taas huono saattaa heikentää sitä. Mikäli työyhteisössä esiintyy ristiriitaisuuksia ja kuppikuntia, sosiaaliset liittymistarpeet voivat osaltaan myös syventää sukupolvien välistä kuilua samanhenkisten ja samanlaisia pyrkimyksiä omaavien henkilöiden hakeutuessa toistensa seuraan (Hersey & Blanchard, 1990, 38).

Esimiesten vaikutus työpaikan asenteisiin ja ilmapiiriin on merkittävä.

(N 2): ”Kyl mun mielestä niin kun sillä miten esimies suhtautuu meihin työntekijöihin, sillä on suuri vaikutus (asennoitumisessa eri-ikäisiin)”

Haastateltavat arvioivat esimiesten suhtautuvan nykyään erittäin tasapuolisesti ja tasa-arvoisesti työntekijöihin. Myös Ilmarinen et al. (2003, 163) toteavat että esimiehen omilla asenteilla hyvin suuri merkitys koko työyhteisön asenteisiin.

5.2 Tiimi- ja yhteistyötaidot

Eri ikäryhmien välillä havaitusta kuilusta huolimatta haastateltavat kokevat että yhteistyö eri-ikäisten henkilöiden välillä toimii hyvin. Yhteistyön parantumiseen ja sitä kautta myös sukupolvien välisen kuilun ylittämiseen, voidaan saatujen vastausten perusteella vaikuttaa esimerkiksi fyysisellä työympäristöllä sekä työjärjestelyillä. Avokonttoriin rakennetuissa työpisteissä, ”hyrrissä”, yhdessä työskentelevät nuoret ja iäkkäämmät työntekijät tutustuvat paremmin toisiinsa ja toistensa työtapoihin, sekä jakavat heillä olevaa erityisosaamista paremmin toisten kanssa kuin omissa työhuoneissaan työskentelevät kollegansa. Lisäksi tilanteista, joissa nuori ja kokeneempi työntekijä työskentelevät työparina, saadut kokemukset ovat olleet erittäin hyviä kummankin osapuolen mielestä. Huomionarvoista on lisäksi se, että mentorointi ei ole ollut pelkästään yhdensuuntaista vaan myös kokeneemmat työntekijät kertoivat oppineensa uutta nuoremmilta kollegoiltaan.

Työyhteisön sisällä vallitsevan yhteistyön lisäksi esimies vaikuttaa omalla toiminnallaan myös hänen ja hänen alaistensa väliseen yhteistyöhön ja kommunikaatioon. Haastateltavat korostivat esimiehen kommunikaatiokyvyn ja helpon lähestyttävyyden merkitystä. Esimiehen ominaisuuksina nousivat esille lisäksi erityisesti kokeneempien työntekijöiden vastauksissa joustavuus ja kyky käyttää omaa maalaisjärkeä sekä kokemus. Näillä tekijöillä oli selvä yhteys esimiehen arvostukseen. Oman näkemyksensä kiteytti 26 vuotta alalla työskennellyt pankkineuvoja reippain sanankäänteinn:

(I 3): ”Haluaisin että esimiehet olis tietyn ikäisiä eikä juuri koulunpenkiltä valmistuneita joilla ei oo mitään näkemystä siihen, vaan tekee sillai kun tässä intrassa lukee näin, niin me teemme tämän näin. Ja toivoisin sitä että esimiestä voi arvostaa, koska sillon jos alainen ei arvosta esimiestä niin sellasella esimiehellä ei tee hevonp…aa. Arvostus tulee kokemuksen myötä.”

Esimiehen tulisi pystyä kuuntelemaan alaisiaan, parantamaan avointa keskustelua sekä hyödyntämään erilaista osaamista. Arvostus syntyy johtamistavan ja esimerkin kautta. Nuoren, kokemattoman esimiehen on usein vaikea rakentaa auktoriteettia iäkkäämpien, pitkään talossa olleiden seniorien keskuudessa. Samalla iäkkäämmät voivat tukahduttaa omalla suhtautumisellaan ja auktoriteetillaan nuoren esimiehen hänen kyvykkyydestään huolimatta. Keskinäinen kunnioitus voi syntyä vain kummankin osapuolen arvostaessa toisen asiantuntijuutta ja osaamista. Erityisesti polarisoituneet ikäasetelmat voivat aiheuttaa erilaisten arvojen ansiosta vastakkainasettelua työryhmän sisällä. Eri-ikäisten tiimi- ja parityöjärjestelyt sekä keskustelut arvojen erillisyydestä vähentävät näitä ongelmia ja ovat omiaan parantamaan yhteistyötä työyhteisön sisällä. (Ilmarinen et al., 2003, 168 – 169) Myös Vesterinen (2011, 116) toteaa että nykyisessä työelämässä esimiehen tulisi kyetä johtamaan eri sukupolvia eri tavoin sekä saada sukupolvet ymmärtämään toisiaan ja työskentelemään yhdessä toistensa osaamista täydentäen.

Chris Argyrus (1962) vertaa organisaatiossa vallalla olevia byrokraattis-pyramidisia arvoja humanistisiin ja demokraattisiin arvoihin. Hänen näkemyksensä mukaan organisaatiossa vallitsevat demokraattiset arvot lisäävät luottamusta ihmisten välillä ja parantavat ryhmien välistä yhteistyötä ja joustavuutta (Hersey & Blanchard, 1990, 57).

Herzberg listaa henkilösuhteisiin ja esimieheen liittyvät seikat hygieniatekijöiksi, joilla ei ole suoranaista vaikutusta työmotivaatioon. Locke (1976) kuitenkin täydentää Hetzbergin näkemystä siten että esimies itsessään on hygieniatekijöihin luettava agentti jonka toiminta puolestaan luo tilanteita, jotka toimivat motivaatiotekijöinä (Tietjen & Myers, 1998). Myös yrityksen työntekijöiden keskinäisten suhteiden on havaittu vaikuttavan oleellisesti toiminnan tehokkuuteen. Lisäksi kuntasektorilla toteutetun tutkimuksen mukaan esimiestyö selitti kaikkein merkittävimmin esimerkiksi ikääntyvien työntekijöiden työtyytyväisyyden parantumiseen. (Ruohotie, 1998, 10; Ilmarinen et al., 2003, 162) Esimiestyön merkitystä käsitellään tarkemmin yksilöllisen johtamisen yhteydessä.

5.3 Yksilöllinen johtaminen

Motivaatioon liittyy monia yksilöllisiä tekijöitä jotka vaikuttavat osaltaan tavoitteiden asetteluun ja ponnisteluun niiden saavuttamiseksi. Tällaisia tekijöitä ovat *saavutusorientaatioksi* kutsutut yksilölliset suoritustarpeet, epäonnistumisen pelot, yksilölliset tavoitteet sekä ajankäyttösuunnitelmat. Tämän lisäksi motivaatioon liittyviä yksilöllisiä tekijöitä ovat minäkäsitys, omanarvontunto ja tehokkuususkomukset sekä arvot, asenteet ja mielenkiinnon kohteet. (Ruohotie, 1998, 44) Koska henkilökohtaisten tekijöiden merkitys motivaation syntymiselle on näin suuri, asettaa se yksilöllisen johtamisen ja työtehtävien sisällön hyvin oleelliseen asemaan työmotivaation synnyssä.

5.3.1 Työn sisältö

Haastateltavien näkemys heidän omista mahdollisuuksistaan vaikuttaa työtehtäviensä sisältöön vaihtelee. Kaikki toteavat että asiakkaan kanssa neuvoteltaessa kukin käyttää omaa persoonallista tyyliään ja vahvuuksiaan. Sen sijaan erilaisiin konsepteihin ja toimintamalleihin liittyvien ohjeiden koetaan rajoittavan toimintavapautta ja vähentävän sitä kautta työn mielekkyyttä, sekä aiheuttavan jopa henkilökohtaisten kykyjen alikäyttöä. Kritiikkiä tiukkaa ohjeistusta kohtaan tulee erityisesti kokeneemmilta työntekijöiltä, joiden motivaatiota vaatimus tarkasta konseptien noudattamisesta alentaa selvästi.

(I 3): ”Sit jos minulle sanotaan että tehdään niin, niin tehdään, mut ei se asiakastapaaminen oo enää luonteva…Sitä tehdään mitä tilataan, kyllähän se saattaa ällöttää joskus mut mitäs sitte, turha siinä on rimpuilla.”

(I 1): ”Mie pelkään sitä että jos tää menee kauheen ohjatuks niin se oma vaikuttaminen häviää ja se on ollu minusta just se kiva että tässä pystyy vaikuttamaan jonkun verran..”

Osa nuoremmista vastaajista kokee sen sijaan tarkkaan määriteltyjen toimintatapojen olevan turvallisia ja antavan selvät suuntaviivat siitä kuinka heidän odotetaan toimivan.

(N 2): ”Oikeestaan työn sisältöön mie en nyt sanois että pystyisin ihan hirveesti vaikuttamaan, koska työnkuva on aika tarkkaan määritelty ja se että millä prosessilla sitä tehdään…Toisaalta mie oon kokenu sen ihan hyväks ja turvalliseks kun mie tiedän mitä mun täytyy tehdä ja mitä multa vaaditaan.”

Työn ominaisuudet ovat hyvin merkityksellisiä työmotivaation syntyyn vaikuttavina tekijöinä. Hackman et al. (1975, 59) esittävät viiden kohdan listan motivaatioon vaikuttavista, työhön liittyvistä ominaisuuksista. Heidän näkemyksensä mukaan työntekijän tulisi pystyä *käyttämään omia kykyjään* ja osaamistaan täysipainoisesti työtä tehdessään. Työn tulisi olla vaativaa mutta ei kuitenkaan liian monimutkaista, jolloin epäonnistuminen aiheuttaa turhautumista. Kaikkein turhauttavinta on kuitenkin liian yksinkertainen työ, jossa työntekijä ei voi käyttää kykyjään täysipainoisesti. Myös *työn sisällön mielekkyys* on oleellista. Usein kokonaisuuksien hallitseminen koetaan mielekkäämmäksi kuin pelkkä osasuorituksen tekeminen. Työn tulisi lisäksi olla monipuolista sisältäen tasapainoisesti luovaa älyllistä toimintaa, suunnittelua sekä rutiineja. *Työn merkityksellisyys* sekä organisaatiolle että muille ihmisille vaikuttaa siihen kuinka ihminen motivoituu sen tekemisestä. Työn *itsenäisyys* ja vastuullisuus vaikuttaa Hackman et al. mukaan niin ikään siihen, kuinka motivoivaksi se koetaan. Itsenäisessä työssä työntekijä tuntee työn tulosten syntyvän ennen kaikkea hänen henkilökohtaisen panoksensa vaikutuksesta, ei niinkään esimiehen antamien ohjeiden tai kirjallisten työnkuvausten seurauksena. Viimeisenä työn ominaisuuksiin liittyvänä tekijänä on saatu *palaute.* Hackman et al. toteavat saadun palautteen merkityksen olevan suurimmillaan silloin kun se saadaan työstä itsestään. Monet haastateltavat totesivatkin että kaikkein palkitsevinta työssä on onnistunut työsuoritus ja tyytyväiseltä asiakkaalta saatu kiitos.

Kokeneemmat työntekijät odottivat esimiehiltä joustavuutta ohjeistuksen toteuttamisessa ja suhtautuivat hieman kriittisesti uusiin esimiehiin jotka heidän näkemyksensä mukaan noudattavat ohjeistusta liian kirjaimellisesti.

Haastattelutulokset tukevat edellä esitetyn perusteella Hersey & Blanchardin esittämää tilannejohtamisen mallia (sivut 27 – 28) jossa esimiehen tulisi huomioida alaisen kypsyystaso. Kokemattomammat työntekijät tarvitsevat yksityiskohtaisempia ohjeita ja tiiviimpää ohjausta eli *ohjaavaa* johtamistapaa kun taas kokeneemmat kaipaavat enemmän toimintavapautta eli *delegoivaa* johtamistapaa. Haastattelutulosten perusteella nämä tarpeet pohjautuvat erityisesti työntekijän kokemukseen, ei niinkään ikään. Haastateltavina olleet kaksi 31 –vuotiasta, samanlaisessa tehtävässä olevaa pankkineuvojaa antoivat täysin päinvastaiset lausunnot ohjauksen tarpeellisuudesta. Toinen oli työskennellyt tehtävässä yli kuusi vuotta ja toinen alle kaksi vuotta.

5.3.2 Tavoitteet ja palkitseminen

Tavoitteet ja niiden asettaminen, sekä suorituksesta saatu palaute ovat merkittävässä osassa motivaatioteorioissa. Ihmisen käyttäytymistä ohjaavat sekä sisäiset että ulkoiset tavoitteet (Ruohotie, 1998, 44). Organisaatio pyrkii tavoitteita asettamalla saavuttamaan mahdollisimman hyvän liiketaloudellisen tuloksen. Tavoitteet voivat olla motivoivia tai ei riippuen monista tekijöistä kuten haasteellisuudesta, merkityksellisyydestä ja houkuttelevuudesta (Vartiainen & Nurmela, 2002, viitaten Vroom, 1964).

Kysyttäessä tavoitteista, kaikki haastateltavat suhtautuivat niihin positiivisesti tai vähintään neutraalisti. Heidän mielestään tavoitteiden tulisi olla realistisia ja toisaalta sellaisia joiden katsotaan olevan tarpeellisia tai oleellisia työn kannalta. Tavoitteet koettiin suurimmassa osassa tapauksista ylhäältä annetuiksi, joten niihin ei katsottu voivan kovin paljoa vaikuttaa. Vastaajat arvioivat että suurempi mahdollisuus osallistua tavoitteiden asettamiseen saattaisi parantaa niihin sitoutumista.

Tavoitteiden merkitys vaihteli ikäryhmittäin. Nuoremmat henkilöt motivoituivat selvästi enemmän asetetuista konkreettisista tavoitteista ja he myös seurasivat aktiivisesti itse niiden toteuttamista, kun taas vanhemmille työn sisällön merkitys oli numeraalisia tavoitteita tärkeämpää.

(I 4): ”Ei niihin yhtään pysty vaikuttamaan, ne tulee ylhäältä. Ehkä niistä keskustellaan mutta sitten sanotaan että se on näin. Se tuntuu ihan väärältä mutta näin ikääntyessä ajattelee että katin kontit, siitä ei tuu lisää liksaa pääsee niihin tavoitteisiin tai ei. Se on ihan yks hailee, sen mie oon antanu olla. Mie koko päivän paahan töitä ja jos se ei riitä niin olkoon.”

(N 2): ”Tavoitteet ohjaa aika pitkälle omaa toimintaa. kyl mie aika paljon seuraan että missä mie menen.”

Myös tavoitteiden saavuttamiseen ja hyviin työsuorituksiin liittyvästä palkitsemisesta oli havaittavissa erilaisia näkemyksiä eri ikäryhmien kesken. Nuoremmat kannattivat enemmän julkista, esimerkiksi palaverien yhteydessä tapahtuvaa huomioimista kun taas iäkkäämmät pitivät henkilökohtaista palautteen antamista parempana vaihtoehtona. Tähän eroon voi olla vaikuttamassa sukupolvien välillä vallitseva ero siitä kuinka tottuneita ne ovat palautteen saamisessa. Vesterisen (2011, 125) mukaan Y –sukupolvi on tottunut saamaan palautetta jo päiväkodissa ja koulussa ja he vaativat sitä myös työelämässä esimiehiltään. Palaute kuuluu siis heidän mielestään luonnollisena osana ihmisen elämää. Toisena syynä nuorempien positiivisempaan suhtautumiseen julkiseen palautteeseen saattaa olla jo aiemmin mainittu tarve ansaita paikkansa työyhteisössä sekä oman pätevyyden osoittaminen.

(N 3): ”Mun mielestä koko konttorin palaveri on hyvä tapa (huomioida) et on sit mahollisimman monta kuulijaa kun kerta jotakin palkitaan….Mulle ei oo mitään väliä, ihan kiva jos välillä joskus joku sanoo, palautetta on kiva saada. Enemmänkin mie juhlin ite kotona et menipäs hyvin koko viikko. Se (motivoi) että onnistun työssä ja pärjään. Saan näytettyä näille että ei täällä huvikseen olla ja sit niin kun opinkin näit juttui pikkuhiljaa.”

Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä että ylenpalttinen hehkuttaminen ja kuukauden työntekijöiden valitseminen ei ole tarpeellista eikä myöskään motivoivaa. Niiden ansiosta palaute menettää tietyssä mielessä merkityksensä ja arvonsa. Myös tapa jossa yhteispalavereissa etsitään ”väkisin” onnistumisia sai tylyn tuomion. Palautteen tulisi olla vastaajien

mielestä spontaania ja selvässä yhteydessä, sekä mitoitukseltaan suorassa suhteessa onnistumiseen. Työssä onnistuminen motivoi kaikkia vastaajia ja erityisesti asiakkailta saatua kiitosta pidettiin kaikkein parhaimpana palautteena. Tämä näkemys korostui varsinkin kokeneempien työntekijöiden vastauksissa.

(I 1):"Eikä mun mielestä sellasta ylenpalttista että aina ois jotain. Siitäkin menee tavallaan se idea….Ihmisethän on erilaisia, toiset vaan haluu tehdä sitä työtä eikä haluukkaan mitään erityistä. Se että ite niin kun huomaa että on onnistunut niin se on aika kiva. Voishan se esimieskin sen huomata mut en mie semmosta haluu että oltais jossain tuolla (esillä). Sehän on kauheen kiva jos asiakkaat sanoo ja kuulee jostain että se suositteli sinua. Se on palkitsevaa niin kun itelleen."

Tyytyväisyys ja motivaatio ovat eri asioita. Tyytyväisyys seuraa suoritukseen liittyvästä palkitsemisesta kun taas motivaatio on riippuvainen palkkioon liittyvistä odotuksista (odotusarvoteoria). Sisäiset palkkiot kuten onnistuminen, edistyminen ja vastuun kokeminen, lisäävät tyytyväisyyttä enemmän kuin ulkoiset palkkiot. Ulkoisilla palkkioilla on kuitenkin sijansa palkitsemisessa koska ihmiset kohdentavat toimintaansa niitä saadakseen. Palkkioiden ja suoritusten välinen yhteys on tästä syystä oleellista. Palkkioiden teho riippuu myös niiden oikeudenmukaisuudesta (tasapainoteoria). Saatua tai saatavilla olevaa palkkiota verrataan sekä suoritukseen että muiden suorituksiin ja mikäli se havaitaan oikeudenmukaiseksi, sillä on motivaatiota sekä tyytyväisyyttä parantava vaikutus. (Ruohotie, 1998, 46 – 47; Vartiainen & Nurmela, 2002, 192 – 194)

5.3.3 Urasuunnittelu

Ikäjohtamisen eräs keskeinen elementti on muokata ikäasenteiden lisäksi ura-asenteita. Ura on kullekin henkilölle yksilöllinen asia joka ei enää noudata perinteistä tapaa nousta organisaatiohierarkiassa ylöspäin, vaan kysymys on yhä enemmän yksilön osaamisen kasvattamisesta ja näkemyksen laajentamisesta. Koska suoranaisia valmiita urapolkuja ei ole, ihmisen on pidettävä huolta oman työmarkkina-arvonsa

kasvattamisesta osaamista kehittämällä ja oman työn mielekkyyttä parantamalla, kehittymällä juniorin roolista partnerivaiheen kautta senioriksi, josta muita ammatillisesti eteenpäin auttavaksi mentoriksi (Ruohotie, 1998, 93; Ilmarinen et al. 2003, 58). Bertolino et al. (2011, 249) näkevät ihmisen eräänlaiseksi ”vapaaksi agentiksi” oman uransa suhteen, koska hänen täytyy tavoitella jatkuvasti koulutusta ja kehitystä uralla menestyäkseen.

Urakehitystä pidetään erityisesti nuoria ihmisiä motivoivana tekijänä (Mm. Halme, 2005, 34; Bertolino et al., 2011, 250). Myös haastateltavien vastaukset tukevat tätä näkemystä. Kaikki nuoret vastaajat pitävät omaa urakehitystään itselleen erittäin tärkeänä tekijänä ja lisäksi myös keski-ikäiset sekä ikääntyneemmät vastaajat näkivät positiivisen urakehityksen olleen heidän työurallaan hyvin merkittävässä roolissa. Nuoremmat olivat yksimielisiä siitä että mikäli urakehitys ei ole tyydyttävä ja he kokevat jäävänsä polkemaan paikalleen, ovat he valmiita hakeutumaan toiseen työpaikkaan.

(N 3): ”Jokainen on oman onnensa seppä ja jos ei palkka kohtaa sitä mitä haluaa, ja haluaa sitä koulutusta ja niitä haasteita hakea ja jos ei niitä pystytä tarjoamaan, niin itehän niitä on sitten etsittävä”

(K 2): ”Koska mä oon myös aikasemmin ollu pankkiuralla (toisessa pankkiryhmässä) ja sillon se ei edenny oikein mihinkään, niin mä leipäännyin ihan täysin…Jos en olis täällä saanut niitä mahdollisuuksia niin kyl varmaan olisin sanonut että heippa”

Urasuunnittelu ei ole kuitenkaan pelkästään nuorempia työntekijöitä koskettava asia. Monissa vastauksissa mainittu ”leipääntyminen” on yleistä erityisesti pitempään samassa tehtävässä toimineille kokeneemmille työntekijöille.

(K 1): ”Kun oli pitkään siinä ollu niin ajatteli että jotain tarttis niin kun tehdä. Vaikka työn osaa niin sitä leipääntyy.”

Kooij et al. (2011, 217) esittävät että yritysten tulisi henkilöstöpolitiikassaan huomioida kokeneemmat työntekijät tarjoamalla heille heidän odotuksiinsa sopivia työtehtäviä. Myös Ilmarinen et al, (2003, 58) toteavat että iän karttuessa erilaisten tarjolla olevien mahdollisuuksien määrä ja valinnan vaihtoehdot kapenevat, jolloin työn mielekkyyden säilymiseksi tarvitaan tarkkaa suunnittelua ja esimiesten ammatillista tukea. Baumin (1990) mukaan monien nykyisten organisaatioiden rakenne ei anna riittävästi tilaa elinikäiselle oppimiselle ja työn monipuolistamiselle tai laajentamiselle. Tämä seikka tulee esille myös haastatteluissa esimerkiksi tiukasti määriteltyjen, melko joustamattomien toimenkuvien ja toimintamallien muodossa.

Erilaisten uravaihtoehtojen, ”urapolkujen” läpikäynnistä haastateltavilla oli erilaisia kokemuksia. Jotkut totesivat että esimies tai HR-partneri on käynyt heidän kanssaan erilaisia uramahdollisuuksia läpi, toiset taas kertoivat että urasuunnittelua on sivuttu lyhyesti pelkästään kehityskeskustelujen yhteydessä. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä että erilaisista uravaihtoehdoista keskusteleminen olisi hyödyllistä ja joidenkin mielestä sillä olisi myös organisaatioon sitouttava vaikutus.

(N 1): ”Kyllä sellanen (uramahdollisuuksien läpikäynti) ois hyvä. Koska se tuntuu että kun ne kehityskeskustelussa käydään läpi niin ne vaan kirjataan ja siinäpä se sitten olikin….Koska kyllähän se sitten taas sitouttaakin paremmin.

Uramahdollisuuksien läpikäynnin varjopuolena mainittiin se että ne saattavat aiheuttaa uudelle työntekijälle myös suoriutumispaineita. Niiden esittämisessä tulisi pyrkiä olemaan myös mahdollisimman realistinen ja korostamaan sitä että kysymyksessä on ainoastaan mahdollisuus, ei ennuste. Epärealistiset odotukset saattavat aiheuttaa pettymyksen joka voi olla hyvin vahingollista motivaatiolle. Pettymys syntyy kun odotusten mukainen (odotusarvoteoria) tavoite ei täyty. Se saattaa aiheuttaa turhauman joka johtaa korvikekäyttäytymiseen (aggressiivisuus, rationalisointi, taantuminen, fiksaatio, resignaatio) tai

epäoikeudenmukaiseksi koetun tilanteen uudelleen arviointiin (tasapainoteoria) (Hersey & Blanchard, 1990, 20 – 23).

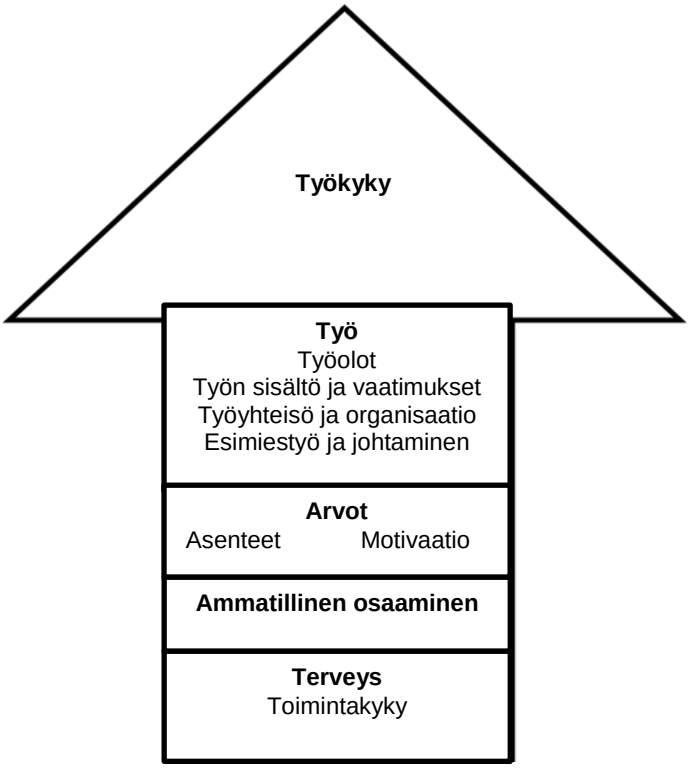
(N 2): ”Se on pakko sanoa että ehkä jossain vaiheessa annettiin ymmärtää jotain vähän muuta, millä mie jaksoin uskoa siihen että se mun tavoite toteutuu…Se (että tavoite ei toteutunutkaan) harmitti ja tuli vähän sellanen petetty fiilis ja tuntu että oli luvattu vähän liikoja. Sekin voi olla yks syy siihen että oon tehny niitä pohdintoja että onko se tää (työ)paikka.”

Urakehitys on siis kaikkia työntekijöitä koskettava asia. Yksilön suhtautumista omaan uraan kutsutaan uramotivaatioksi. Uramotivaatio syntyy yksilöllisten ominaisuuksien, urapäätösten ja urakäyttäytymismuotojen yhdistelmänä. Näiden osatekijöitä ovat uraidentiteetti (uran merkitys yksilölle), urakäsitys (omien mahdollisuuksien arviointi ja tavoitteiden asettaminen) sekä urasitkeys (kyky ponnistella uratavoitteiden saavuttamiseksi). Organisaatio voi tukea uramotivaatiota luomalla henkilöstölleen kasvumahdollisuuksia henkilöstöpolitiikan ja johtamisen avulla. (Ruohotie, 1998, 98 – 99)

5.3.4 Työkyky

Ikäjohtaminen yhdistetään usein erilaisiin ikääntymiseen liittyviin työkykyhankkeisiin, vaikka kysymyksessä on paljon laajempi käsite (Halme, 2005, 38). Työkyky sisältyy kuitenkin ikäjohtamiseen yhtenä sen osana. Työkyvyn yhteydessä puhutaan usein fyysisestä ja henkisestä työkyvystä. Kokonaistyökyky muodostuukin näiden kahden osatekijän vaikutuksesta. Ilmarinen et al. (2003, 69) laajentavat hieman näkemystä määrittelemällä työkyvyn muodostuvan terveydestä ja toimintakyvystä, osaamisesta, arvoista ja asenteista sekä työstä sinänsä eli työympäristöstä, työyhteisöstä ja työn sisällöstä (Kuvio 8). Fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky ovat perusta, jonka päälle muu rakentuu. Osaaminen perustuu elinikäiseen oppimiseen, arvot ja asenteet ohjaavat toimintaa. Työ sijaitsee ylimpänä, jolloin alemmat kerrokset ovat edellytys työssä suoriutumiselle. Kuvion alemmat osat ovat yksilön henkilökohtaisia ominaisuuksia kun taas ylempi osa syntyy työn, eli yksilöön nähden ulkopuolisten tekijöiden kautta. Eräs työkykyyn vaikuttava

tekijä on työtyytyväisyys, joka syntyy arvojen ja työn yhdistyessä, eli ulkopuolisten ja persoonallisten tekijöiden rajapinnassa.



Kuvio 8. Työkyvyn osatekijät (Ilmarinen et al., 2003, 70)

Porterin ja Milesin (1974) jaottelun mukaan työn motivaatiotekijät jakautuvat persoonallisiin, työn ominaisuuteen liittyviin ja työympäristötekijöihin eli heidän näkemyksessään motivaatio syntyy samoista elementeistä kuin työkyky yllä olevassa kuviossa.

Haastateltavien mielestä fyysiseen työkykyyn on viime vuosina kiinnitetty kiitettävästi huomiota ja työolosuhteet ovat parantuneet merkittävästi. Lisäksi tarjolla on ollut kuntoutusta sekä liikuntaa tukevia hankkeita kuten kuntotestejä ja liikuntaseteleitä. Fyysiseen työympäristöön liittyvät tekijät koettiin pääasiassa työtyytyväisyyteen vaikuttavina tekijöinä, aivan kuten Hetzberg on kaksifaktoriteoriassaan todennut. Motivaatiotekijöihin huono fyysinen työympäristö vaikutti lähinnä koetun arvostuksen mittarina. Sen sijaan henkisestä työkyvystä huolehtimiseen oltiin tyytymättömiä ja erityisesti työpaineet ja jaksaminen nousivat esille lähes kaikissa

haastatteluissa. Niillä katsottiin olevan merkitystä työniloon sekä motivaatioon.

(I 4):"Kaikki pitäis viedä tonne masiinaan mutta en mä ennätä niitä viedä…Eikä jaksakaan enää ihan kaikkee… ei niin kun lähe enää joka hötkyilyyn mukaan…. Kyl se vie mieltä matalaks ihan oikeesti kun kokee sellasta riittämättömyyden tunnetta."

Eniten harmitusta ja turhautumista aiheutti kyvyttömyys vaikuttaa asioihin. Joissain tapauksissa työyhteisön sisällä kyllä keskusteltiin jaksamiseen liittyvistä asioista mutta epäkohtien korjaamiseksi ei tehty vastaajien mielestä mitään toimenpiteitä. Toisissa työyhteisöissä koettiin että asioista ei edes keskusteltu vaan aihe sivuutettiin nopeasti. Yksikön ilmapiirillä ja esimiehellä vaikutti olevan suuri merkitys siihen, kuinka työkykyyn liittyviä asioita käsiteltiin. Erityisesti kokeneempien työntekijöiden vastauksista paistoi läpi yhteisöllisyys, joka koettiin voimavaratekijänä. Kollegojen jaksamisesta kannettiin huolta ja siihen jopa puututtiin jos aihetta ilmeni.

(I 4): "Ei täällä esimies oo tullu vielä kysymään (että miten jaksat). Tietenkin kun ite tuo julki että on ihan poikki niin sit ehkä….Kyllä ne kaverit puuttuu siihen. Me ollaan oltu niin kauan yhdessä että puhutaan hirveen avoimesti. Meillä on kyllä niin hyvä porukka. Se on sit vahvuus kyllä siihen jaksamiseenkin."

Nuoremmat kokivat jaksamiseen liittyviä paineita ikänsä puolesta. Iäkkäämmät olettivat että heidän tulisi jaksaa muita enemmän koska ovat nuoria.

(N 1): "Joillakin on sitä asennetta että sie oot nuori että kyllä sinä jaksat. Kyllä mekin nuorempana jaksettiin."

(N 2): "Välillä mietityttää että kun on nuori ihminen niin pidetään että toi nuori ihminen on vähän niin kun kone, että se tekee ihan mitä vaan ja se ei koskaan väsy….Jos joskus erehtyy sanomaan että nyt on vähän liikaa töitä ja on väsynyt niin sit helposti sanotaan että sie oot niin nuori ja sulla on niin paljon työvuosia jäljellä niin ethän sie voi olla tota mieltä."

Iän vaikutus työsuorituksiin on suurimmassa osassa ammatteja vähäinen ja erot ovat enimmäkseen yksilökohtaisia. Vanhenemiseen liittyvät psyykkisen toimintakyvyn muutokset näkyvät selvimmin kiireessä ja yllätyksellisissä sekä monimutkaisissa tilanteissa. Kokeneet työntekijät pystyvät kuitenkin usein kompensoimaan näitä toimintakyvyn muutoksia työkokemuksellaan ja kyvyllä käsitellä laajoja asiakokonaisuuksia. Sekä nuoret että iäkkäämmät voivat uupua työssä. Ikääntyvä tarvitsee kuitenkin usein enemmän aikaa palautumiseen yhtä kuormittavasta työstä kuin nuori. Nuoret taas saattavat kuormittaa itseään liikaa, koska eivät vielä tunne omia rajojaan. Lisäksi perhe-elämään liittyvät tilanteet, kuten uran ja perheen perustaminen saattavat heille aiheuttaa ylimääräistä painolastia. (Ilmarinen et al., 2003, 66 – 68, 74 – 75)

Kunta-alalla tehdyn tutkimuksen mukaan työjärjestelyihin, työkuormaan ja työympäristöön liittyvät riskit ovat suurimpia työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen mukaan huonosti järjestelty työ saattaa olla yhtä suuri riskitekijä kuin raskas fyysinen työ tai vaarallinen työympäristö. Huonosti järjestellyn työn piirteitä ovat esimerkiksi *rooliepäselvyydet, esimiehen valvonta ja työhön puuttuminen, epäonnistumisen ja virhesuoritusten pelko, työn sidonnaisuus, kiire ja kireä työtahti, vaikutusmahdollisuuksien puute* sekä *tunnustuksen ja arvonannon puute.* (Ilmarinen et al., 2003, siteeraten Tuomi, 1995) Edellä olevan listan perusteella henkiseen työkykyyn voidaan vaikuttaa kiinnittämällä huomiota töiden johtamiseen ja järjestelyyn.

Eri-ikäisyyden aiheuttama erilainen suhtautuminen työhön vaikutti haastattelujen mukaan myös siihen, kuinka kuormittavana työ koettiin. Vanhemmat työntekijät ovat omaksuneet tiukemman työmoraalin sekä erilaisen suhtautumisen auktoriteetteihin kuin nuoremmat (Halme, 2005, 35). Tämä saattaa osaltaan vaikuttaa siihen että he pyrkivät noudattamaan esimiehen ohjeita kirjaimellisemmin kuin nuoremmat ja tätä kautta myös työpaineet nousevat suuremmiksi.

(I 4):”Tulee ihan tällasia kauheen isoja juttuja, niin kun avioeroja, ja sit kun pitää olla kaks viikkoa kalenteri täys etukäteen, ja sitten ite on niin kiltti että

jos siihen on back office jotain laittanu, niin sit ottaa ne siihen päälle kun ne sanoo että heillä on hirvee kiire, eiks mitenkään pääse aikasempaan…Ei ennen ollu tällasta että piti olla se kaks viikkoo varattuina."

(N 3):"Mie luulen että se voi olla väärinymmärrystä. Joku esimies voi sanoo että tehdään näin ja työntekijä saattaa olla sen verran arka että ei uskalla kysyä ees että voiks tästä vähän poiketa….Missään ei oo kielletty ettei sais ottaa aikaa itselle ja osaamisen ylläpitämiseen. Kyl mie oon aatellu että rohkeesti vaan, kunnes kielletään."

Edellä olevista kommenteista käy selvästi esille kahden eri sukupolvea edustavan henkilön erilainen näkemys samasta asiasta. Nuorille on luontevaa olla joustavia töiden ja niiden tekemiseen liittyvien aikataulujen suhteen mutta samalla he myös edellyttävät esimiehiltään mahdollisuutta tehdä työtään itsenäisesti ja joustavasti (Suutarinen, 2011, 24, siteeraten Alasoini, 2010).

Työkykyä laajempi käsite on työhyvinvointi, jonka sisälle myös työkyky sen yhtenä osana kuuluu. Pursio (2011, 55, 59) määrittelee työhyvinvoinnin syntyvän työn ytimessä yksilön ja yhteisön yhteisenä kokemuksena. Hänen mukaansa johtamisella vaikutetaan niihin tekijöihin jotka muokkaavat kokemusta työhyvinvoinnista. Näitä työhyvinvoinnin edellytyksiksi listattuja tekijöitä ovat *työn kokeminen mielekkääksi, keskinäinen luottamus, oikeudenmukaisuus, työtyytyväisyys, sosiaaliset suhteet, onnistumisen kokemukset, työn tuloksellisuus ja merkityksellisyys, eteneminen/kehittyminen sekä työn ja perhe-elämän tasapaino.* Pursion työhyvinvoinnin edellytyksiksi listaamat tekijät ovat lähes kauttaaltaan samoja asioita, jotka todettiin työmotivaatioon vaikuttaviksi tekijöiksi prosessiteorioiden yhteydessä. Työhyvinvointi vaikuttaa siis olevan suorassa yhteydessä työmotivaatioon.

5.4 Kommunikaatio

Hyvän kommunikaatioilmapiirin syntyminen on edellytys hyvälle yhteistyölle ja päinvastoin. Esimies on avainasemassa rakentaessaan avointa ja keskustelevaa ilmapiiriä suhteessa alaisiinsa sekä koko työyhteisön keskuuteen (Ilmarinen et al., 2003, 175). Myös haastateltavien mielestä esimiehellä on ratkaiseva merkitys siihen kuinka kommunikaatio hänen kanssaan toimii sekä siihen millainen ilmapiiri työyhteisössä vallitsee. Pelkästään tekemällä muutoksia työympäristössä voidaan parantaa kommunikaatiota ja tiedonkulkua. Uudet avokonttorit edesauttavat vastaajien mielestä tiedonkulkua ja parantavat kommunikaatiota sekä yhteistyötä. Toisaalta yksiköiden pilkkominen pienemmiksi tulosyksiköiksi heikentää kommunikaatiota koko konttorin sisällä.

(N 2):”Meidän tiedonsiirto tään konttorimallin myötä on lisääntynyt hirveesti. Meillä ainakin kun meitä istuu kolme pankkineuvojaa tuossa samassa hyrrässä niin me vaihdetaan ihan hirveesti tietoo.”

Informaation jakamisesta ja hiljaisen tiedon siirtämisestä eri-ikäisillä haastateltavilla oli erilainen näkemys. Iäkkäämmät kokivat että tietoa jaetaan hyvin työyhteisön sisällä. Suurimpana tiedon siirtämistä koskevana ongelmana he mainitsivat kiireen, joka estää tiedon levittämistä. He olivat kuitenkin ehdottomasti sitä mieltä että apua saa aina kun sitä pyytää. Nuoremmat vastaajat tunsivat että tiedonkulussa on ongelmia ja ainakin jotkut iäkkäämmät työntekijät panttaavat tietoa.

(I 2):”Ainakin tässä meiän porukassa tieto siirtyy ihan hyvin ja autetaan toista. Kerrotaan aina jos joku jotain uutta huomaa. Se joka osaa jonkun asian niin opettaa toisille ketkä tarvii sitä.”

(N 3):”Siirtyyhän se jos näitä saa neuvomaan, toiset neuvoo avoimemmin. Kyl mie väittäsin että täällä on sellasia tiedon panttaajia. Toiset on sellasia että ne kertoo ja opettaa, toisten tyyli on sellanen että tänään ei sovi.

Nuoria ja ikääntyviä pitäisi Ilmarinen et al.(2003, 176) mukaan kannustaa toimimaan yhdessä. Sen lisäksi että yhteistyöllä kavennetaan sukupolvien välistä kuilua ja parannetaan kummankin ryhmän arvostusta toista kohtaan, edesautetaan myös hiljaisen tiedon siirtymistä organisaatiossa. Haastateltavilla oli hyviä kokemuksia mentoroinnista ja sitä toivottiin nykyistä yleisempään käyttöön organisaatiossa.

(K 1):"Kuukausi tehtiin yhdessä töitä nuoren kanssa…Minust se on hirveen tärkeetä ja aika tehokasta sen uuden ihmisen päästä alkuun…Sehän siinä olikin tosi mukavaa ja meille jäi molemmille aika hyvä fiilis siitä, että se pysty antamaan miulle ja minä sille. Ei se oo pelkästään ykspuolista. Mie koin sen erittäin hyvänä.

(I 4):"Meiltä jäi vuodenvaihteessa yksi neuvoja pois ja sitä ennen hän koulutti nuoren pankkineuvojan rahoituspuolelle. Minusta se toimi tosi hyvin. Ja nyt se on tosi ihana kun tämä ihminen on oppinu kaikki kinkkiset vakuuskuviot ja osaa neuvoa toisiakin."

Hiljaisen tiedon siirtämiseksi käytettävät työmuodot ovat siis vastaajien mukaan jossakin määrin käytössä. Näistä ainakin mentoroinnilla on todettu saavutettavan hyötyjä kaikille kolmelle osapuolelle, suojatille, mentorille ja yritykselle. Suojatille etuna on nopeampi ammatillinen kehittyminen, mentorille lisääntynyt tyytyväisyys, omanarvontunto ja motivaatio sekä yritykselle työtehon ja sitoutumisen parantuminen. Ruohotie, 1998, 119) Ammatillisen kasvun osalta mentorointi tukee myös Ilmarinen et al. esittämän "*Ammatillisen kasvun kaarien viuhkamallin*" (ks. sivu 30) mukaista kehittymistä.

Esimiehen ja alaisen välinen kommunikaatio on ratkaisevassa asemassa kun esimies välittää eteenpäin organisaation asettamia tavoitteita, auttaa ratkaisemaan työyhteisössä syntyneitä ongelmia sekä viestittää tapahtuvista muutoksista. Työyhteisössä tapahtuvat muutokset koetaan yhdeksi kaikkein suurimmista kuormitustekijöistä, koska ne aiheuttavat epävakautta ja tulevat harvoin työntekijöiden itsensä aloitteesta tai toivomuksesta (Ilmarinen et al., 2003, 175). Yleisesti oletetaan että

kokeneemmat työntekijät osoittavat muutosvastarintaa enemmän kuin nuoremmat. Suurin osa haastatelluista oli samaa mieltä tämän näkemyksen kanssa mutta osa piti muutosvastarintaa sen sijaan enemmän persoonaan liittyvänä tekijänä kuin ikäkysymyksenä. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä että vaikka muutoksista keskustellaan, niihin ei voida juurikaan vaikuttaa. Muutokseen sopeutumiseen toivottiin enemmän aikaa sekä esimieheltä kykyä tuoda asia julki oikealla tavalla.

(K 1):"Se on hirveesti siitä esittäjästäkin kiinni. Toisilla ihmisillä on kyky suodattaa niitä asioita esittäessään, jotkut tuo sen just niin kun se on tuolta ylhäältä annettu. Miun mielestä se on aika hyvä kyky kun osaa suodattaa ja tekee siitä vähän sellasta toimihenkilöystävllisempää."

(N 4):"Sen muutoksen vois toteuttaa sillä tavalla, että ei vaan niin että se muutos tulee voimaan, vaan niistä vois keskustella vähän etukäteen, että mitä mieltä ollaan kun tällanen on tulossa."

Muutoksen johtaminen on eräs esimiestyön haastavimpia osa-alueita. Ilmarinen et al (2003, 175 - 176) mukaan esimies voi parhaiten edistää eri-ikäisten sitoutumista muutokseen omalla sitoutumisellaan, avoimella tiedottamisella, varaamalla riittävästi aikaa muutokselle sekä palkitsemalla onnistumisesta. Edellä esitetyt keinot ovat hyvin yhdenmukaisia tunnetuimpien muutosjohtamisen mallien kanssa (esimerkiksi Lewin 1947, Kotter 1996 ja Nadler 1998).

Muutoksen kokeminen vaikuttaa siihen kuinka ihminen tuntee pystyvänsä hallitsemaan omaa työtään. Tällä työn itsenäisyyteen liittyvällä tekijällä on Hackman et al. (1975, 59) mukaan vaikutus työmotivaation syntyyn.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksenä oli, *Miten ikäjohtaminen vaikuttaa työmotivaatioon.* Tutkimusta varten haastateltiin kymmentä eri-ikäistä palveluneuvojaa Nordea Pankki Suomi Oyj:n Kaakkois-Suomen alueen konttoreista lokakuun 2012 aikana. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu ikäjohtamisen osalta pääosin Ilmarisen, Lähteenmäen ja Huuhtasen (2003) määritelmään ikäjohtamisen sisällöstä sekä motivaation osalta tunnetuimpiin motivaatioteorioihin.

Haastattelujen perusteella voidaan havaita että ikäjohtamisella on merkitystä henkilöstön työmotivaatioon. Kaikkein suurimman painoarvon saa yksilöllinen johtaminen, joka vaikuttaa työmotivaatioon hyvin monella eri tavalla. Yksilöllisen johtamisen keskiössä ovat työ ja sen sisältö, sekä esimiehen ja alaisen välinen suhde (Ilmarinen et al., 2003).

Esimiehen vaikutus työmotivaatioon nousee korostetun merkitykselliseen asemaan joko suoraan tai välillisesti. Ilmarinen et al. (2003, 176) tiivistävät saman asian toteamalla esimiehen olevan työpaikalla asennejohtaja, yhteistyöjohtaja, yksilöjohtaja ja kommunikointijohtaja. Esimiehen rooli töiden suunnittelijana, järjestelijänä, valvojana sekä palautteen antajana vaikuttavat suoraan siihen, kuinka mielekkäänä työ koetaan. Työ tulisi pystyä mitoittamaan tekijänsä mukaan siten, että se on riittävän haastavaa ja monipuolista mutta ei kuitenkaan liian kuormittavaa, sekä niin että se vastaa työntekijän työkykyä, tavoitteita ja arvomaailmaa. Tämä edellyttää hyvän henkilökohtaisen suhteen luomista esimiehen ja alaisen välille sekä iän ja sukupolven merkityksen tunnistamista liittyen arvoihin ja työhön liittyviin odotuksiin. Teoria tukee vahvasti näkemystä siitä että ihmisen arvot, asenteet ja motivaatiotekijät ovat ainakin osittain ikä- ja sukupolvisidonnaisia. Sukupolvisidonnaiset tekijät ovat pysyvämpiä ja ne pohjautuvat lapsena ja nuorena omaksuttuihin arvoihin. Ikäsidonnaiset tekijät sen sijaan muuttuvat elämänkokemuksen, oppimisen ja yksilöllisten tapahtumien muokatessa niitä. (Mm. Niemic, 2000; Arsenault, 2003; Halme, 2005; Wong et al., 2008) Työn sisältöön, mielekkyyteen, arvoon ja

arvostuksiin liittyvät – osittain siis ikä- tai sukupolvisidonnaiset tekijät – vaikuttavat ihmisen työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon (Hackman et al.,1975; Basset-Jones & Loydsin ,2005; Kooij et al. 2011). Ottamalla nämä tekijät huomioon johtamisessa, voidaan vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin ja työssä menestymiseen.

Haastattelun perusteella työntekijät odottavat esimieheltään tasapuolisuutta mutta kuitenkin yksilöllisten ominaisuuksien huomioon ottamista. Kokeneemmat työntekijät toivovat vapautta työnsä tekemiseen ilman tarkkoja ohjeita ja seurantaa. Vaikka nuoremmatkin arvostavat vapautta ja näkevät esimerkiksi joustavat työaikajärjestelyt erittäin tarpeellisina, pitävät he sen sijaan toimintaohjeita turvallisina koska niiden perusteella he tietävät mitä heidän tulee tehdä ja mitä heiltä odotetaan. Esimiehen tulisi siis ottaa huomioon alaisen kokemus ja osaaminen, kypsyysaste, joksi Hersey & Blanchard tätä tilannejohtamisen mallissaan kutsuvat, sekä muuttaa omaa johtamistapaansa sen perusteella ohjaavasta delegoivaksi kokeneempien alaisten kohdalla.

Työssä onnistuminen on motivoivaa kaikille haastatelluille. Asiakkailta saatu positiivinen palaute koetaan kaikkein eniten tyytyväisyyttä aiheuttavana tekijänä mutta myös työtovereilta ja esimieheltä saatu palaute on tärkeää. Palaute täytyy kaikkien vastaajien mielestä olla suhteessa työsuoritukseen. Liialliselta tuntuva hehkutus ja onnistumisten väkisin esiin kaivaminen oli lähes kaikkien vastaajien mielestä epämiellyttävää. Suhtautumisessa palautteen antotapaan on havaittavissa ikäsidonnaista eroa. Nuoremmat suosivat enemmän positiivisen palautteen antamista julkisesti, iäkkäämmät olivat sen sijaan henkilökohtaisen palautteen kannattajia Tähän saattaa olla osittain vaikuttamassa se tekijä, että nuorille on tärkeää paikkansa ansaitseminen työyhteisössä oman osaamisensa osoittamalla. Myös tavoitteet ohjaavat enemmän nuorempien kuin kokeneempien työntekijöiden tekemistä. Nuoremmat haastateltavat kertoivat seuraavansa omien tavoitteidensa toteutumista jatkuvasti kun sen sijaan monet kokeneemmat työntekijät pitivät tavoitteiden merkitystä työhönsä jokseenkin merkityksettöminä.

Kokeneemmille työntekijöille työn kiinnostavuus, työssä onnistuminen ja tyytyväinen asiakas ohjasivat tekemistä asetettuja tavoitteita enemmän. Ainoastaan kaksi haastateltavaa otti esille taloudelliset palkkiot motivaatiotekijänä. Tähän on todennäköisesti syynä se että palveluneuvojien palkkaus ei sisällä tuloksen perusteella määräytyvää osaa eikä muitakaan taloudellisia incentiivejä. Näin ollen haastateltavat sivuuttivat ne omaan työhönsä kuulumattomina tekijöinä.

Urakehitys on erityisesti nuoremmille työntekijöille tärkeä asia. Mikäli he eivät etene urallaan toivomallaan tavalla, ovat he valmiita vaihtamaan hyvin nopeasti työpaikkaa. Myös monet kokeneemmat työntekijät kertoivat että urakehityksellä on ollut oleellinen merkitys heidän motivaatioonsa sekä työuransa pituuteen samalla työnantajalla. Urasuunnitteluun varsinkin nuoremmat haastateltavat toivoivat työnantajalta aktiivisempaa otetta. He odottivat enemmän tietoa erilaisista uravaihtoehdoista sekä siitä, mitä nämä voisivat tarkoittaa heidän omalla kohdallaan. Työnantajan kanssa yhteistyössä toteutettava urasuunnittelu nähtiin myös organisaatioon sitouttavana tekijänä jolla nuorten työntekijöiden vaihtuvuutta voitaisiin vähentää. Uraan liittyvissä keskusteluissa tulisi kuitenkin varoa luomasta epärealistisia odotuksia, jotka saattavat myöhemmin aiheuttaa pettymyksiä ja sitä kautta motivaation heikentymistä. Urasuunnittelu ei koske pelkästään nuoria. Uusien haasteiden luominen ja erilaisten uravaihtoehtojen tarjoaminen myös kokeneemmille työntekijöille olisi yksi mahdollinen keino torjua useiden haastateltavien mainitsemaa työhön kyllästymistä, ”leipääntymistä”. Mikäli urakehitys pystyttäisiin näkemään esimerkiksi Ilmarinen et al. (2003, 183) esittämän ammatillisen kasvun viuhkamallin mukaisena, työntekijä voisi kasvaa osaamisen laajentumisen ja muuttumisen myötä uudenlaisiin tehtäviin organisaatiossa. Tällöin urakehityksestä syntyy koko työuran kestävä jatkumo jossa haasteellisuus säilyy ja pitää yllä työmotivaatiota.

Työkyky on yksilöllinen tekijä, joka vaihtelee iän ja elämäntilanteen muutosten myötä. Fyysisen työkyvyn parantamiseen ja ylläpitämiseen on panostettu useissa yrityksissä rakentamalla erilaisia työkykyohjelmia.

Haastateltavien näkemyksen mukaan fyysisestä työkyvystä huolehditaankin selvästi henkistä työkykyä paremmin. Kiire ja työpaineet tulivat esille kaikissa haastatteluissa. Erityisesti iäkkäämmät työntekijät kertoivat kokeneensa vaikeuksia tiukkaan työtahtiin ja uusiin toimintamalleihin sopeutumisessa. Sukupolvelle ominainen korkea työmoraali ja auktoriteettien kunnioittaminen tuntui osaltaan pahentavan tilannetta, koska esimiehen antamat ohjeet otetaan hyvin vakavasti ja niitä noudatetaan kirjaimellisesti. Iäkkäämmät haastateltavat kertoivat tuntevansa riittämättömyyden tunnetta sekä sitä että eivät hallitse enää omaa työtään. Tämä aiheutti vastaajien mukaan osaltaan väsymistä sekä työmotivaation heikkenemistä. Vastaukset tukevat Hackman et al. (1975) näkemystä siitä että liian kuormittavaksi koettu työ heikentää työmotivaatiota. Kokeneemmat henkilöt toivoivat työrauhaa töidensä hoitamiseksi sekä enemmän aikaa muutoksiin sopeutumiseen. Joustavampi ja ymmärtäväisempi suhtautuminen ohjeistukseen sekä kokeneempien työntekijöiden että heidän esimiestensä taholta, parantaisi todennäköisesti työssä jaksamista, henkistä työkykyä sekä työmotivaatiota. Nuoremmat vastaajat totesivat että myös heille kasaantuu ikänsä puolesta työpaineita. Heidän oletetaan jaksavan muita paremmin ja työskentelevän väsymättöminä päivästä toiseen. Nämä ulkopuolelta tulevat paineet yhdistettynä sisäiseen tarpeeseen uralla etenemisestä ja näyttämisen halusta, saattavat muodostaa vaarallisen yhdistelmän, joka sekä esimiesten että nuoren henkilön itsensä olisi hyvä tiedostaa. Monilta nuorilta puuttuu kuitenkin vielä kokemus, jonka perusteella he pystyisivät arvioimaan realistisesti omaa jaksamistaan jolloin työuupumuksen vaara on olemassa (Ilmarinen et al., 2003, 68). Yksilöllisellä johtamistavalla sekä avoimilla ja joustavilla henkilökohtaisilla suhteilla esimiehen ja työntekijöiden välillä voidaan vaikuttaa positiivisesti henkiseen työkykyyn ja sitä kautta myös työmotivaatioon.

Työyhteisön yhteishenkeä ja keskinäistä yhteistyötä kehittämällä voidaan vaikuttaa positiivisesti yhteen työmotivaatioon vaikuttavaan osa-alueeseen, sosiaaliseen työympäristöön. Haastattelujen perustella eniten

työmotivaatioon vaikuttava asenteisiin ja yhteistyöhön liittyvä tekijä on arvostus. Kaikille haastateltaville oman työn ja työpanoksen arvostus oli merkittävä tekijä, joka tuli esille työyhteisössä vallitseviin asenteisiin ja yhteistyöhön viittaavissa kysymyksissä. Nuoremmat vastaajat kokivat että vanhemmat työntekijät eivät arvosta heidän osaamistaan ja heidän tuli pystyä osoittamaan kyvykkyytensä menestymällä työtehtävissään muita paremmin. Iäkkäämmät puolestaan tunsivat ettei organisaatio arvosta heidän osaamistaan riittävästi. Osaltaan tämän mielikuvan muodostumiseen olivat vaikuttaneet työvoiman vähennykset, jotka olivat kohdistuneet pääasiassa ikääntyneempään ryhmään sekä se että vaativampiin neuvojatehtäviin oli nimitetty viime vuosina melko lyhyen työkokemuksen omaavia henkilöitä. Eri sukupolvien näkemyksissä oli siis havaittavissa kuilu, johon esimerkiksi Juuti (2011, 45 - 46) viittaa, vaikka varsinkin vanhemmat haastateltavat kielsivät sen olemassaolon. Arvostuksen tarve on merkittävä, tarveteorioissa esille tuleva motivaatiotekijä (Mm. Maslow ja Hetzberg). Myös Hackman et al. (1975) määrittelevät työn merkityksellisyyden olevan yksi viidestä työmotivaation pohjana olevista tekijästä. Lisäämällä yhteistyötä eri ryhmien välillä sekä käyttämällä esimerkiksi mentorointia ja työnkiertoa, voidaan keskinäistä arvostusta ja tietoisuutta toisen osaamisesta parantaa sekä samalla hälvennetään ryhmien välistä keskinäistä epäluuloa. Sen lisäksi että esimies on ratkaisevassa asemassa näiden muutosten toteuttajana, hänen oma asenteensa ja kommunikaatiokykynsä ovat ratkaisevassa asemassa siinä, kuinka arvostetuksi työntekijä itsensä tuntee.

Esimiehen tapa kommunikoida on merkittävä tekijä työyhteisössä tapahtuvien muutosten käsittelyssä. Muutosvastarintaa esiintyy lähes aina ja kaikissa organisaatioissa. Yleisesti oletetaan että muutosvastarintaa esiintyy enemmän iäkkäämmillä ja kokeneemmilla henkilöillä kuin nuoremmilla (Mm. Ilmarinen et al. 2003). Haastateltavien näkemyksen mukaan muutosvastarinta iäkkäämpien osalta johtuu siitä että he tarvitsevat usein enemmän aikaa muutokseen totutellakseen ja vanhoista tavoista poisoppimiseen kuin nuoremmat. Joissain tapauksissa kokeneet

työntekijä kertoivat havainneensa myös sen, ettei muutoksissa kuunnella riittävästi heidän kokemuksiin pohjautuvaa tietoaan muutoksen kohteena olevasta asiasta. Kukaan haastateltavista ei kertonut varsinaisesti vastustavansa muutoksia, mutta melko yleisesti toivottiin enemmän aikaa muutoksen käsittelyyn sekä korostettiin esimiehen merkitystä muutoksista tiedottamisessa sekä käsittelyssä.

Hiljaisen tiedon siirtämisessä työyhteisön yhteishenki on ratkaisevassa asemassa. Avoimuus ja positiivinen suhtautuminen eri-ikäisyyteen ovat hiljaisen tiedon siirtämisen perusedellytyksiä. Tiedon siirtämistä voidaan edesauttaa myös erilaisilla työjärjestelyillä kuten edellä mainituilla mentoroinnilla, työnkierrolla ja ryhmätyöllä mutta myös fyysisillä muutoksilla työympäristössä. Eri-ikäisten ja osaamistaustaltaan erilaisten ihmisten asettaminen työskentelemään lähekkäin avokonttoriin, on parantanut haastateltavien mielestä huomattavasti tiedon kulkua ja jakamista. Hiljaisen tiedon siirtämisen vaikutus työmotivaatioon on kuitenkin pääosin välillistä. Edellä mainitut keinot luovat edellytyksiä parempaan työssä oppimiseen ja kehittymiseen, ne synnyttävät työyhteisön sisälle haastavampia ja monipuolisempia toimenkuvia sekä auttavat lisäämään oman ja muiden työntekijöiden työn ja osaamisen arvostusta.

Ikäjohtaminen vaikuttaa siis henkilöstön työmotivaatioon monin eri tavoin. Kaikkein tärkeimmäksi työmotivaatioon vaikuttavaksi ikäjohtamisen keinoksi nousee tämän tutkimuksen perusteella yksilöllinen johtaminen. Tämä on varsin luonnollista koska yksilöllisellä johtamisella vaikutetaan siihen, millaisia haasteita kukin työntekijä saa suhteessa omiin kykyihinsä ja tavoitteisiinsa, sekä kuinka hän pystyy niitä omalla yksilöllisellä tavallaan toteuttamaan. Yksilöllisen johtamisen lisäksi esimiehen rooli korostuu työyhteisön hengen ja ilmapiirin luojana. Tätä kautta esimies muokkaa erityisesti työpaikan sosiaalista työympäristöä. Sosiaaliseen ja fyysiseen työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutus motivaatioon on kuitenkin pääosin välillinen, sillä saatujen vastausten perusteella ne vaikuttavat pikemminkin työhyvinvointiin kuin suoraan työmotivaatioon.

Pursion (2011) määrittelemät työhyvinvoinnin syntyyn vaikuttavat tekijät ovat kuitenkin lähes samoja kuin työmotivaatioon vaikuttavat tekijät, vaikka tämän tutkimuksen perusteella suoraa yhteyttä näiden välillä ei ole osoitettavissa. Ympäristötekijöistä merkityksellisimmäksi osa-alueeksi työmotivaation suhteen nousi organisaation ja työtovereiden taholta saatu arvostus.

Ikäjohtaminen on merkitykseltään monimuotoinen käsite eri-ikäisten johtamisesta. Tämän tutkimuksen perusteella sen avulla voidaan vaikuttaa positiivisesti henkilöstön työmotivaatioon. Useimpien haastateltujen mielestä ikä pitäisi nähdä yksilöllisenä ominaisuutena ja ottaa huomioon johtamisessa nykyistä paremmin, jolloin kunkin henkilön kulloisetkin voimavarat tulisivat parhaaseen käyttöön. Nykyaikaiset johtamisteoriat korostavat erilaisten yksilöllisten tekijöiden huomioon ottamista johtamisessa ja varsinkin nuoremmat työntekijät sitä myös esimiehiltään edellyttävät. Tähän ikäjohtaminen tuo yhden ulottuvuuden lisää. Yksilöllisyyden parantumisen lisäksi ikäjohtamisen keinoilla voidaan vaikuttaa positiivisesti myös organisaation tuloksiin, työhyvinvointiin sekä tiedonkulkuun. Suunnitelmallisesti toteutettuna ikäjohtaminen tarjoaa siis yhden työkalun lisää kohti parempaa johtamista.

LÄHTEET

Arsenault, P. (2003). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. The Leadership & Organization Development Journal. Vol. 25, No. 2, pp. 124-121.

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.New York: Free Press.

Basset-Jones, N & Lloyd, G.C. (2005). Does Herzberg´s motivation theory have staying power? Journal of Management development. Vol. 24, No. 10 pp. 926-943

Baum, H. S. (1990). Organizational membership. Personal development in the Workplace. State University of New York Press. New York.

Beaver, G. & Hutchings, K. (2005). Training and developing an age diverse workforce in SMEs: The need for a strategic approach. Education & Training Vol. 47 No. 8/9, 2005 pp. 592-604.

Bertolino, M, Truxillo, D.M. & Fraccaroli, F. (2011). Age as moderator of the relationship of proactive personality with training motivation, perceived career development from training, and training behavioral intentions. Journal of Organizational Behavior No. 32 pp. 248–263.

Brower, H.H., Schoorman, D.F. & Tan, H.H. (2000). A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange. Leadership Quarterly, 11 (2), pp. 227–250.

Burns, J. M. (1978). Leadership. New York. Harper & Row.

Cennamo, L, & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. Journal of Managerial Psychology Vol. 23 No. 8, 2008 pp. 891-906.

Dunderfelt, T. (1990). Elämänkaaripsykologia. WSOY. Porvoo.

Eisenhardt, K.M, Graebner, M.E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. Academy of Management Journal, Vol. 50, No. 1, pp. 25–32

Eskola, J & Suoranta, J. (2008). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino Oy. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2008.

Graen, G. B., Cashman, J. F, Ginsburg, S., & Schiemann, W. (1977). Effects of linking-pin quality on the quality of working life of lower participants. Administrative Science Quarterly No.22, pp. 491–504.

Hackman, R.J, Oldham, G., Janson, R., Purdy, K. (1975). A New Strategy for Job Enrichment. California Management Review. VOL. XVII No. 4

Halme, P (2005). Eri-ikäisyys ja ikäjohtaminen – Diskursiivinen tutkimus. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies Vol. 10, No. 2.

Halme, P. (2011) Iästä johtamiseen. Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2011

Halme, P. & Aaltio, I. (2011) Ikääntymisen merkitys työelämässä : Näkökulmia ikäjohtamisen tutkimukseen. Hallinnon tutkimus. - Tampere : Hallinnon tutkimuksen seura 2011 Vol. 30 Iss 3,pp. 221-236

Hersey,P. & Blanchard, K.H. (1990). Tilannejohtaminen: Tuloksiin ihmisten avulla. Alkuteos Management of Organizational Behavior (1988).Yritysvalmennus Oy. Gummerus kirjapaino Oy Jyväskylä 1990.

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

Juuti, P. (2001). Ikäjohtaminen, Ikäohjelma 1998-2002 Hyvä Ikä. JTO-tutkimuksia, nro 13.

Juuti, P. (2011). Miten organisaation kieli kohtaa nuoren työntekijän? Teoksessa Vesterinen, P-L & Suutarinen, M. (Toim.). Y-Sukupolvi työ(elämä)ssä. JTO-Johtamistaidon opisto. Hansaprint Oy. Vantaa 2011

Kanfer, R. & Ackerman, P.L. (2004). Aging, Adult Development, and Work Motivation. Academy of Management Review. Vol. 29, No. 3, pp. 440–458

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

Kooij, D.T.A.M.,De Lange, A.H., Jamsen,P.G.W., Kanfer, R. & Dikkers, J. S.E. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. Journal of Organizational Behavior. No.32, pp. 197–225.

Koskinen, I. Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Gummerus kirjapaino, Jyväskylä 2005.

Levison, D. (1983) Mannens Åldrar. Kristianstads Boktrykeri. Kristianstad.

Macky, K., Gardner, D.& Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: Introduction and overview.Journal of Managerial Psychology Vol. 23 No. 8, pp. 857-861

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, Jyväskylä. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu 2002.

Ng, E.S. & Sears, G.J. (2011). CEO Leadership Styles and the Implementation of Organizational Diversity Practices: Moderating Effects of Social Values and Age. Springer Science+Business Media B.V. 2011

Niemic, S. (2000). Finding Common Ground for All Ages. Security Distributing and Marketing. Vol. 30. No 3.

Niemistö C. (2011) Work/Family Reconciliation. Corporate Management, Family Policies and Gender Equality in the Finnish Context. Väitöskirja. Hanken School of Economics. Helsinki 2011

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation, New York: Oxford University Press.

Nurmela, K., Hakonen, N., Hulkko, K., Kuula ,T. & Vartiainen, M. (1999). Miten tulospalkkaus suomessa toimii?. Helsinki: TTK.

Nurmi, J-E. & Salmela-Aro, K. (2002). Motivaatio elämänkaaren siirtymissä. Teoksessa Salmela-aro K. & Nurmi J-E (toim.) Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. PS-Kustannus, Jyväskylä. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu 2002.

Nuttin, J.R. (1984). Motivation, planning and action. A relational theory of behavior dynamics. Hillsdale, N.J. Lawrence Erlbaum Associates.

Pirnes, U. (2004). Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Helsinki. Otava.

Pitts, D.(2009). Diversity Management, Job Satisfaction, and Performance: Evidence from U.S. Federal. Public Administration Review Vol. 68, No 2 pp.328-338.

Polanyi, M. (1983) The Tacit Dimesion. Garden City, New York: Doubleday & Company.

Porter, L.W. & Miles, R.E. (1974). Motivation and management. In J.W. McGuire (Ed.), Contemporary Management: Issues and Viewpoints. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall 1974.

Pursio, H. (2011). Allegro giocoso, allegro molto e risuloto. Teoksessa Vesterinen, P-L & Suutarinen, M. (Toim.). Y-Sukupolvi työ(elämä)ssä. JTO-Johtamistaidon opisto. Hansaprint Oy. Vantaa 2011

Riach, K. (2009. Managing ‘difference’: understanding age diversity in practice. Human Resource Management Journal, Vol 19, no 3, 2009, pages 319–335

Robbins, S.B (1998). Organizational Behavior – Concepts, Sontroversies, Applications. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

Robbins P. S. (2000). Organizational Behaviour, 9 painos, Prentice-Hall inc, New Jersey.

Rousseau, D. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. Academy of Management Executive 18:1, 120-127.

Ruohotie P. (1998). Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

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

Saari, L.M. & Judge, T.A. (2004) Employee Attitudes and Jo Satisfaction. Human Resource Management, Winter 2004, Vol. 43, No. 4, Pp. 395-407

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E (2002). Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. PS-Kustannus, Jyväskylä. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu 2002.

Schein, E.H. (1987). Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Weiling + Göös. Espoo.

Sosiaali- ja Terveysministeriö (2002). Ikäohjelman monet kasvot – Kansallisen ikäohjelman 1998-2002 loppuraportti 2002:3. Helsinki.

Springer, G. J. (2011). A Study of Job Motivation, Satisfaction, and Performance among Bank Employees. The Journal of Global Business Issues – Vol. 5 No.1.

Suutarinen, M. (2011). Suomalaisten pörssiyhtiöiden johdon näkemyksiä nuorten johtamisesta ja henkilöstönsä sosiaalisen median käytöstä. Teoksessa Vesterinen,P-L. & Suutarinen, M. (Toim.). Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. JTO-Johtamistaidon opisto. Hansaprint Oy. Vantaa 2011.

Sveiby, K.E. & Risling, A. (1987). Tietoyrityksen johtaminen. Weiling + Göös. Espoo.

Tietjen, M.A. & Myers, R.M. (1998). Motivation and job satisfaction. Management Decision, Vol. 36 Iss: 4 pp. 226 - 231

Thomas, R. & Roosevelt.(1990) . From Affirmative Action to Affirming Diversity. Harvard Business Review Vol. 68 (2). pp. 107 – 17

Vaahtio E-L. (2006). Avaa ikälukot. Vapaudu johtamaan. 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, Jyväskylä. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu 2002.

Vesterinen, P-L. (2011) Y-sukupolvi johdettavana. Teoksessa Vesterinen, P-L & Suutarinen, M. (2011). (Toim.) Y-Sukupolvi työ(elämä)ssä. JTO-Johtamistaidon opisto. Hansaprint Oy. Vantaa 2011.

Wong, M, Gardnier, E, Lang, W & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation. Do they exist and what are the implications for the workplace? Journal of Managerial Psychology Vol. 23 No. 8, 2008 pp. 878-890.

Yin, R. (1987). Case study research. London. Sage.

SÄHKÖISET LÄHTEET

Kauppalehti (2011). Nuorten pomottaja ei pitkälle pötki. [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.10.2012]. Saatavilla http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=2011121 06387&ext=rss

Nordea (2012). Tietoa Nordeasta. Avaintietoja ja lukuja. [verkkodokumentti]. [viitattu 22.10.2012] Saatavilla http://www.nordea.com/Tietoa+Nordeasta/Avaintietoja+Nordeasta/Avaintie toja+ja+-+lukuja/831102.html

Taloussanomat (2010.) Osa-aikatyö ja aikaisin eläkkeelle – tätä suomalainen haluaa. [verkkodokumentti]. [viitattu 1.10.2012]. Saatavilla

http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2010/04/15/osa-aikatyo-ja-aikaisin-elakkeelle--tata-suomalainen-haluaa/20105327/139

Tilastokeskus (2011). Väestö iän (1-v.) ja sukupuolen mukaan alueittain 1980 – 2011. [verkkodokumentti]. [viitattu 1.10.2012]. Saatavilla http://pxweb2.stat.fi/database/StatFin/vrm/vaerak/vaerak_fi.asp

Valtionkonttori (2012). Kaiku - Palvelut työnantajille, laitoksille ja virastoille. Ikäjohtamisen verkkosivut. [verkkodokumentti]. [viitattu 1.10.2012] Saatavilla http://www.valtiokonttori.fi/Public/default.aspx?nodeid=25325

LIITE 1. Haastattelurunko

1. Miten työyhteisössä suhtaudutaan eri-ikäisiin?
- esiintyykö asenteellisuutta (jos esiintyy, millaista ja miten se vaikuttaa)

2. Arvostetaanko ihmisten työtä eri tavalla?
- miten se näkyy omalla kohdallasi
- miten vaikuttaa motivaatioosi

3. Kuinka yhteistyö eri-ikäisten välillä toimii?
- onko ikäryhmien välisiä eroavaisuuksia/muodostuuko kuppikuntia
- miten vaikuttaa omaan työhösi/motivaatioosi

4. Miten ihmisten erilaisia vahvuuksia käytetään työyhteisössäsi?
- Kuinka hyvin voit itse käyttää kokemustasi, osaamistasi ja muita kykyjäsi?
- Miten se vaikuttaa työhösi/motivaatioosi

5. Kuinka paljon voit vaikuttaa oman työsi sisältöön (työtehtävät, menetelmät, työaika, tavoitteet…)
- Kuinka merkityksellistä se sinulle on

6. Miten onnistumiset huomioidaan?
- Mikä mielestäsi olisi paras tapa
- Pitäisikö olla kaikille samanlainen

7. Millä tavoin urasuunnittelu on hoidettu työyhteisössäsi?
- Mitä se tarkoittaa omalla kohdallasi
- Uskotko tavoitteidesi toteutuvan
- Kuinka tärkeä asia ura ja uratavoitteiden toteutuminen sinulle on

8. Miten työkykyyn (henkinen ja fyysinen) liittyvät asiat huomioidaan?
- mitä työkyvystä huolehtiminen tarkoittaa omalta kohdaltasi

9. Miten kokemusperäinen tieto siirtyy työyhteisössä?
- kerrotaanko kaverille vai pantataanko tietoa
- miten vaikuttaa omaan työhösi

10. Miten muutoksista keskustellaan?
- kuunnellaanko päätöksenteossa eri näkökulmia
- kuinka avoin keskusteluilmapiiri on
- miten muutokset pitäisi toteuttaa

11. Miten eri-ikäisyys pitäisi mielestäsi huomioida
- työyhteisössä
- johtamisessa
…vai pitäisikö?