

Niina Niemitalo

”UTELIAS PITÄÄ OLLA AINA”

Eri sukupolvien käsityksiä ikäjohtamisesta, työurista ja
työelämän muutoksesta
Case Hollolan kunta

TIIVISTELMÄ

Niina Niemitalo: ”Uteliias pitää olla aina” Eri sukupolvien käsityksiä ikäjohtamisesta, työurista ja työelämän muutoksesta. Case Hollolan kunta.

Pro gradu -tutkielma, 80 sivua, 1 liite

Tampereen yliopisto

Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma, hallintotiede

Ohjaaja: Jan-Erik Johanson

Maaliskuu 2023

Tämä tutkimus tarkastelee eri-ikäisten johtamista, työuriin liittyviä tekijöitä sekä työelämän muutosta eri sukupolvien kuntatyöntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä on ”Miten eri-ikäisten johtaminen ja työurien moninaisuus nähdään eri sukupolvien kuntatyöntekijöiden keskuudessa?”. Päätutkimuskysymystä tukee kolme alatutkimuskysymystä, jotka ovat: ”Millaisena tekijänä ikäjohtaminen näyttää eri sukupolville?” ja ”Millaiset asiat koetaan merkityksellisinä työlle/työuralle ja mihin ura-ankkureihin eri sukupolvet ankkuroivat merkittävämmiin?” sekä ”Miten eri sukupolvien kuntatyöntekijät käsittävät työelämän muutoksen?”.

Teoreettinen viitekehys rakentuu iän ja sukupolven, monimuotoisuuden johtamisen, ikäjohtamisen sekä työuran, elämänkulun ja työuran ankkureiden käsitteiden ympärille. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus, jonka tapausorganisaationa on Hollolan kunta. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla haastatteleamalla yhdeksää kuntatyöntekijää eri sukupolvista (3 suuret ikäluokat, 3 X-sukupolvi & 3 Y-sukupolvi). Lisäksi teemahaastatteluja tuettiin työuran ankkurit ennakkotehtävän avulla. Litterointiaineistoa kertyi yhteensä 86 sivua ja aineiston analyysi toteutettiin aineistolähtöisen analyysin avulla.

Tutkimustulosten mukaan sukupolvet näkevät eri-ikäisyyden ja monimuotoisuuden työyhteisöissä tärkeänä ja korostavat, että on olennaista ottaa huomioon työntekijöiden erilaiset taustat ja vahvuudet sekä työurien eri vaiheet. Työntekijöiden eri-ikäisyys ja eri elämänvaiheet nähtiin rikkautena jokaiselle yksilölle, työlle, sekä työn vaikuttavuudelle. Nähtiin työyhteisön etuna, kun nuorten ja kokenempien vahvuudet yhdistyvät työssä. Sukupolvet kuvasivat ikäjohtamista hyvin samankaltaisesti: sitä tarkasteltiin erityisesti yksilöllisyyden, persoonan, osaamisen ja työmotivaation näkökulmasta ja korostettiin, että iällä ei ole merkitystä. Oman työn ja työuran näkökulmasta suuret ikäluokat näkivät tärkeänä erityisesti kokemuksen, tarkkuuden, itsensä kehittämisen ja uteliaisuuden uudelle. X:ät painottivat asiantuntijuuttaan, oman työn hallintaa ja sen merkityksellisyyttä sekä myös tarkkuutta ja uuden oppimista. Y-sukupolven näkökulmasta korostui työn merkityksellisyys ja tuloksellisuus, työn joustavuus, palveluhenkisyys, oma-aloitteisuus sekä itsenäisyys ja tiimityö. Eri sukupolvien kuntatyöntekijöiden keskuudessa havaittiin asiantuntijapätevyyden, elämän alueiden tasapainon, palvelun ja omistautumisen sekä itsenäisyyden nousevan ura-ankkurit tarkastelussa keskiöön. Työelämän muutokseen eri sukupolvet suhtautuivat myönteisesti ja neutraalisti, ja työelämän muutokset nähtiin kehitystä edistävänä asiana. Kuitenkin työelämään liitettiin myös huolta työssä jaksamisen ja muutoksiin sopeutumisen näkökulmasta.

Tutkimuksen eri sukupolvien kuntatyöntekijöitä yhdisti uteliaisuus, kiinnostus kehittää omaa osaamistaan ja avoimuus uudelle. Tutkimuksen perusteella työurien eri vaiheet ja sukupolvien mahdolliset erilaiset odotukset on hyvä ottaa huomioon. Hyvään henkilöstöjohtamiseen ja sen käytäntöihin on olennaista panostaa, ja on tärkeää edistää eri-ikäisten yhteistyötä ja tiedon jakamista työyhteisöissä. Jatkotutkimusta voisi tehdä esimerkiksi kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin, esihenkilönäkökulmasta tai keskittyen yksityiskohtaisemmin työuriin ja työelämän muutokseen tietyn ammattiryhmän keskuudessa.

Avainsanat: ikäjohtaminen, monimuotoisuuden johtaminen, sukupolvet, kunta-ala, työura, työelämän muutos

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTA.....	1
1.2 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	3
1.3 AIEMPI TUTKIMUS.....	4
2 KUNTA-ALA TYÖNANTAJANA	10
3 TYÖELÄMÄN SUKUPOLVET	13
3.1 IÄN JA SUKUPOLVEN KÄSITTEET	13
3.2 TYÖELÄMÄN SUKUPOLVET JA OMINAISPIIRTEITÄ	15
4 MONIMUOTOISUUDEN JOHTAMINEN, IKÄJOHTAMINEN JA TYÖURA	20
4.1 MONIMUOTOISUUDEN JOHTAMINEN	20
4.2 IKÄJOHTAMINEN KÄSITTEENÄ JA TUTKIMUSALUEENA.....	22
4.3 IKÄJOHTAMISEN KEINOT	24
4.4 IKÄJOHTAMINEN JA MONIMUOTOISUUDEN JOHTAMINEN OSANA HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMISTA	27
4.5 TYÖURA JA ELÄMÄNKULKU	30
4.6 TYÖURAN ANKKURIT SCHEININ MUKAAN.....	33
5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO	39
5.1 KVALITATIIVINEN TAPAUSTUTKIMUS	39
5.2 AINEISTON KERUU TEEMAHAASTATELUIDEN AVULLA.....	40
5.3 KOHDEORGANISAATIONA HOLLOLAN KUNTA	42
5.4 AINEISTOLÄHTÖINEN ANALYYSI ANALYYSIMENETELMÄNÄ.....	45
6 TULOKSET	47
6.1. IKÄJOHTAMISEN MERKITYS JA TYÖURIEN ERI VAIHEET TYÖYHTEISÖISSÄ	47
6.1.1 Ikäjohtaminen yksilöllisyyden näkökulmasta.....	47
6.1.2 Työurien eri vaiheiden ja elämäntilanteiden huomiointi työyhteisöissä	49
6.1.3 Eri-ikäisten vahvuudet ja yhteistyö työyhteisöissä.....	51
6.1.4 Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisöissä.....	54
6.2 TYÖURA JA OMAT VAHVUUDET	55
6.2.1 Työn merkitys ja vahvuudet työssä.....	56
6.2.2 Työuraan vaikuttaminen	58
6.2.3 Työhön ja työuraan liittyvät tekijät - työuran ankkurit.....	59
6.3 TYÖELÄMÄN MUUTOKSET SUKUPOLVIEN KOKEMANA.....	61
6.3.1 Työelämän muutokset ja niihin suhtautuminen.....	62
6.3.2 Työelämän vaatimukset.....	66
7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	68
7.1 KESKEISET TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	68
7.2 POHDINTA JA KÄYTÄNNÖN SUOSITUKSET	75
7.3 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA RAJOITUKSET	77
7.4 JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET.....	79
LÄHTEET	81
LIITTEET	91

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys	13
Kuvio 2. Elämänvaihelähtöisen henkilöstövoimavarojen johtamisen alustava malli (Hietämäki 2013, 142)	29
Kuvio 3. Työuran vaiheita (mukaillen Työterveyslaitos 2022)	32
Kuvio 4. Yksilön minäkuvan osa-alueet (Schein 1978,125)	34
Kuvio 5. Hollolan kunnan organisaatio (Hollola 2023)	43
Taulukko 1. Muutokset ja ikä (Lundell ym. 2011, 293)	27
Taulukko 2. Henkilöstön ikärakenne (Hollolan henkilöstökertomus 2021)	44

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Yksi vaikuttavimmista voimista työhön ja organisaatioihin on väestörakenteen muuttuminen. Alhainen syntyvyys yhdistettynä työvoiman ikääntymiseen on vaikuttanut työvoiman supistumiseen. (Burke & Ng 2006, 87.) Työelämään vaikuttaa myös muun muassa globalisaatio, ihmisten arvojen muutos, ympäristövastuullisuuden vaatimukset ja digitalisaation vaikutukset työn sisältöihin ja työn tekemisen tapoihin (Alasoini 2018, 5, Väänänen ym. 2020, 27). Työelämä voidaan nähdä olevan muutoksessa ja tulevaisuudessa työelämä on yhä monipuolisempaa ja monimuotoisempaa (Dufva ym. 2017, 47). Myös työurat moninaistuvat ja työelämän vaihtuvat tarpeet edellyttävät joustavaa osaamista, osaamisen päivittämistä sekä työllistymiskykyä. Tulevaisuuden työelämän olennaisia metataitoja ovat proaktiivisuus, yksilön tietoisuus itsestä sekä työuran hallinta. (Väänänen ym. 2020, 11, 26.)

Väestön ikääntyminen on globaali ilmiö ja työvoiman kannalta haaste näkyy pienenevinä uusien tulokkaiden määränä ja kasvavana eläkkeelle jäävien joukkona. Euroopassa työvoiman ikääntymistä on tarkasteltu erityisesti ikääntyneiden työntekijöiden työurien pidentämisen näkökulmasta ja Suomi oli mukana ensimmäisten maiden joukossa tarkastelemassa ikääntyneiden työkyvyn ja pidempien työurien tukemista. (Wallin 2014, 3.) On kuitenkin arvioitu, että Suomessa ikärakenteen muutos on selkeästi mittavampi verrattuna muihin Euroopan maihin (TEM 2012, 2). Kevan (2021) ennusteen mukaan seuraavan kymmenen vuoden aikana joka kolmas kunnan ja valtion työntekijä eläköityy.

Usein ikäjohtamisella on viitattu ikääntyneiden johtamiseen ja julkisessa keskustelussa on tarkasteltu ikäsyrjintää ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, joilla työuria saataisiin pidennettyä uran loppupäästä (Kultalahti & Viitala 2014, 114; Forsten-Astikainen, Kultalahti & Muhos 2018, 1032). Kultalahden ja Viitalan (2014, 115) mukaan 2000-luvulla on ollut nähtävissä kuitenkin kaksi erillistä työelämän keskustelua: toinen on käsitellyt ikääntymistä työhyvinvoinnin näkökulmasta ja toinen keskustelu on liittynyt Y-sukupolven suhtautumiseen työelämään. Työmarkkinoilla on tällä hetkellä neljä sukupolvea: suuret ikäluokat, X-, Y- ja Z- sukupolvi, joiden odotukset työstä voivat vaihdella (Ratajczak 2020, 35). Työvoima on siis yhä monimuotoisempaa ikäryhmittäin työpaikoilla ja organisaatioiden on tärkeää ottaa huomioon ikäjohtamiseen liittyvät kysymykset. Ikäjohtamisen suurin haaste on, miten tunnistetaan ja ymmärretään erilaiset kuilut sukupolvien välillä. (Forsten-Astikainen ym. 2018, 1031–1032.)

Kokonaisvaltaiseen ikäjohtamiseen kuuluu eri-ikäisten työntekijöiden vahvuuksien hyödyntäminen, voimavarojen kehittäminen ja työkykyuhkien hallinta. Ikäjohtaminen ei ole irrallinen johtamisoppi, vaan se on olennaista nähdä osana henkilöstövoimavarojen johtamista, jossa ikäsidonnaiset tekijät otetaan huomioon. (Lundell ym. 2011, 290–291.) Esihenkilöiden on tärkeää olla tietoisia työntekijöiden eri elämänvaiheista ja tunnistaa jokaisen ikäryhmän ja yksilön tarpeet, jotka vaikuttavat myös osaavan työvoiman houkuttelemiseen ja pitämiseen organisaatiossa (Riach 2009; Forsten-Astikainen ym. 2018, 1032). Kun henkilöstöhallinnon asiantuntijat ja esihenkilöt ovat tietoisia sukupolvien välisistä eroista ja yhtäläisyyksistä, voi organisaatio pyrkiä kehittämään toimintatapojaan liittyen työtyytyväisyyden ja sitoutumisen edistämiseen sekä viestintään ja tiedonkulkuun (Cennamo & Gardner 2008, 904).

Kunnat ovat suurten muutosvoimien keskellä, jolloin muutoksissa korostuu hyvän henkilöstöjohtamisen merkitys. Erityisesti tarvitaan strategista, järjestelmällisesti johdettua ja vaikuttavaa henkilöstöjohtamista. (Viitala, Hakonen & Arpiainen 2018, 4, 14.) Tehokkuusvaatimusten kasvaminen, jatkuvan oppimisen tarve ja kiire ovat tuoneet lisähaasteita työhön, ja kunta-alalla muutoksessa pinnalle ovat nousseet niin toiminnan tehostamiseen, ikäjohtamiseen, hyvinvointiin kuin jaksamiseen liittyvät kehittämistarpeet (Simström 2009, 3). Esimerkiksi sote-uudistuksen henkilöstösiirrot, kuntaliitokset ja palvelujen ulkoistamiset sekä kasvava digitalisaatio näkyvät henkilöstö- ja organisaatorakenteissa ja osaamistarpeissa. Henkilöstörakenteissa tapahtuu muutoksia eläköitymisten takia ja eläköityvien mukana poistuu arvokasta osaamista. (Viitala ym. 2018, 14–15.)

Organisaatioissa on olennaista ottaa huomioon, miten henkilöstöpolitiikka ja käytännöt vastaavat tapahtuviin muutoksiin sekä pyrkiä havaitsemaan mahdolliset eroavaisuudet nuorempien sukupolvien arvoissa ja odotuksissa. Työntekijät usein odottavat mahdollisuutta päästä osallistumaan organisaation päätöksentekoprosesseihin ja odottavat oikeudenmukaisuutta. He myös pyrkivät tarkastelemaan työn ja sen vaatimusten vaikutuksia henkilökohtaiseen elämään ja perheeseen. (Burke & Ng 2006, 86–87.) Sukupolvitutkimusta on tehty paljon, mutta aiheeseen on nähty liittyvän myös paljon vastaamattomia kysymyksiä, ristiriitaisia havaintoja ja teoreettisia epävarmuustekijöitä, joten lisää tutkimuksia sukupolvista ja eri-ikäisten työntekijöiden eroista työpaikoilla tarvitaan (Costanza & Finkelstein 2017, 111). McGuiren, Todnem Byn ja Hutchingsin (2007, 592) mukaan vaikka monimuotoisuudesta on käyty paljon keskustelua, on sen nähty keskittyvän enemmän kulttuuriseen monimuotoisuuteen työpaikoilla ja vähemmälle huomioille on jäänyt eri sukupolvien monimuotoisuus. On myös havaittu, vaikka työn murrosta ja muutostekijöitä on käsitelty useissa selvityksissä ja tutkimuksissa, on työelämän muutosta

harvemmin käsitelty vertaamalla eri-ikäisten näkemyksiä tai miten he muutokset kokevat (Simonen, Heikkilä & Westinen 2021, 12).

Tämä pro gradu -tutkielma pyrkii tutkimaan laadullisen tapaustutkimuksen keinoin, miten eri-ikäisten johtaminen ja työurien moninaisuus nähdään eri sukupolvien kuntatyöntekijöiden keskuudessa. Lisäksi tavoitteena on selvittää työuriin liittyviä merkityksellisiä asioita, ja miten työelämän muutos koetaan. Tutkimus ottaa osaa monimuotoisuuden johtamisen, ikäjohtamisen, sukupolvitutkimuksen ja työuratutkimuksen tutkimuskenttään. Tapaustutkimuksen kohdeorganisaationa on Hollolan kunta ja haastateltavat kunnan työntekijöitä eri sukupolvista (suuret ikäluokat, X- ja Y- sukupolvi) ja kunnan eri palvelualueilta. Teemahaastattelusta koostuva empiirinen aineisto koostuu yhdeksästä yksilöhaastattelusta. Sukupolvijaottelu pohjautuu Tapscotin (2009) jaotteluun: suuret ikäluokat 1946–1964, X-sukupolvi 1965–1976 ja Y-sukupolvi 1977–1997.

Tutkielma koostuu aihetta taustoittavasta teoreettisesta osuudesta ja empiirisestä tutkimusaineistosta. Johdantoluvussa taustoitetaan tutkimuksen lähtökohdat, tarkastellaan tutkimuksen tavoitteita ja tutkimuskysymyksiä, esitellään aiempi tutkimus ja tutkimuksen rakenne. Johdannon jälkeen tarkastellaan kunta-alaa työnantajana. Tämän jälkeen siirrytään teoriaosuuteen, jossa esitellään tutkimusta ohjaavat teoriat ja käsitteet. Ensimmäisen teorialuvun keskiössä on iän ja sukupolven käsitteet sekä työelämän sukupolvien ominaispiirteiden tarkastelu. Toisessa teorialuvussa edetään monimuotoisuuden johtamisen tarkastelusta ikäjohtamiseen. Lisäksi tarkastellaan työuran ja elämänvaiheen käsitteitä sekä työuran ankkurit -teoriaa.

Teoreettisen viitekehyksen jälkeen avataan tutkimusmenetelmiä eli tarkastellaan kvalitatiivista tapaustutkimusta ja kuvataan aineiston keruun vaiheet. Lisäksi tarkastellaan Hollolan kuntaa kohdeorganisaationa ja kuvataan aineiston analyysin toteutus. Tämän jälkeen siirrytään tutkimuksen empiiriseen osuuteen tarkastelemaan tutkimustuloksia. Viimeinen pääluke sisältää yhteenvedon, johtopäätökset, käytännön suositukset sekä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin ja ehdotukset jatkotutkimusaiheille.

1.2 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Väestön ikääntyminen, eläköityminen kunta-alalla, työelämän muutos ja sukupolvien erilaiset työelämäodotukset muodostavat taustan, jonka pohjalta on kiinnostavaa tutkia eri sukupolvien kuntatyöntekijöiden käsityksiä liittyen eri-ikäisten johtamiseen, työuran merkityksellisiin

tekijöihin ja työelämän muutokseen. Tämän laadullisen tapaustutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten eri-ikäisten johtaminen ja työurien moninaisuus nähdään eri sukupolvien kuntatyöntekijöiden keskuudessa. Lisäksi pyritään selvittämään työuriin liittyviä merkityksellisiä asioita, ja miten työelämän muutos koetaan. On kiinnostavaa tarkastella, millaisia eroavaisuuksia tai samankaltaisuuksia eri sukupolvien havainnoista voidaan löytää. Tutkimusongelmaa lähestytään päätutkimuskysymyksen ja kolmen alatutkimuskysymyksen avulla.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

Miten eri-ikäisten johtaminen ja työurien moninaisuus nähdään eri sukupolvien kuntatyöntekijöiden keskuudessa?

Päätutkimuskysymystä tukee kolme alatutkimuskysymystä:

- 1. Millaisena tekijänä ikäjohtaminen näyttäytyy eri sukupolville?*
- 2. Millaiset asiat koetaan merkityksellisinä työlle/työuralle ja mihin ura-ankkureihin eri sukupolvet ankkuroivat merkittävämmiin?*
- 3. Miten eri sukupolvien kuntatyöntekijät käsittävät työelämän muutoksen?*

Kuten laadullisissa tapaustutkimuksissa on tavanomaista, tutkimuksen tavoitteena ei ole yleistettävyyden sijaan pyrkimyksenä on tuoda esiin tutkimuksen aiheeseen liittyviä havaintoja. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja kuvata tutkittavien kokemusmaailmaa. (Puusa & Aaltio 2020, 180.) Tutkimuksen avulla saadaan havaintoja eri sukupolvien kuntatyöntekijöiden käsityksistä ja kokemuksista, joista voi olla hyötyä organisaatiolle tarkasteltaessa henkilöstöstrategian tavoitteita, työhyvinvoinnin edistämistä ja työurien eri vaiheiden tukemista. Tämä tapaustutkimus voi tuottaa osaltaan myös lisäarvoa aiheen tutkimuskenttään tai käytännön työelämään tuoden esille eri sukupolvien työntekijöiden havaintoja.

1.3 Aiempi tutkimus

Ikäjohtamista on tutkittu paljon eri tieteen alueilla ja suomalainen ikäjohtamisen tutkimus on kansainvälisesti hyvin arvostettua (Halme 2011, 44). Ikäjohtamista on tarkasteltu niin yksilön näkökulmasta kuin organisaation henkilöstöpoliittisena toimena (Halme & Aaltio 2011, 230). Juhani Ilmarista pidetään merkittävänä ikäjohtamisen tutkijana Suomessa ja hän on julkaissut paljon ikäjohtamiseen ja työkykyyn liittyvää tutkimusta ja kirjallisuutta (Ilmarinen, 1999; 2001; 2006; Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003).

Halmeen (2011) neljästä artikkelista muodostuva artikkeliväitöskirja *Iästä johtamiseen: Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena* tutkii eri-ikäisyyttä työyhteisössä ja sen asettamia haasteita johtamiselle. Väitöskirjan ensimmäisessä artikkelissa Halme ja Aaltio (2011, 14) tarkastelevat ikäjohtamisen käsitettä ja tutkimuksen kehitystä. Toisessa artikkelissa Halme ja Moilanen tarkastelevat työvoiman ikääntymistä yhteiskunnallisesta, yritysten ja yksilön näkökulmasta (Halme 2011, 15). Kolmannessa artikkelissa Halme (2011, 16, 46–47) tarkastelee diskursiivisen tutkimuksen avulla ikäjohtamisen ja eri-ikäisyyden ilmentymistä ja merkityksiä organisaation sisällä. Tutkimus lähestyy aihetta erityisesti erilaisuuden johtamisen näkökulmasta. Tutkimustulokset osoittivat, että ikäjohtamisen käsite on monimerkityksellinen ja tulkinnanvarainen. Ikäryhmät suhtautuvat positiivisesti eri-ikäisyyteen ja ikäjohtamiseen liitettiin erityisesti organisaatioiden työkykyhankkeet. Halmeen (2011, 46–47) neljäs artikkeli tarkastelee johtajuutta ja johtajan muuttuvaa työnkuvaa iän näkökulmasta ja lähestyy haastateltavien käsityksiä ikääntymisestä ja työelämän muutoksesta.

Airila (2007, 20, 55) on tarkastellut ikään liittyviä mielikuvia hoito-, opetus- ja pelastusalalla. Tutkimuksen huomion kohteena on ollut erityisesti se, antavatko eri-ikäiset erilaisia kuvauksia liittyen nuoreen, keski-ikäiseen tai ikääntyneeseen työntekijään. Airila kuvaa myös miten erityisesti ikääntyneisiin työntekijöihin liittyviä stereotypioita on tutkittu aiemmin ja vähemmän on tarkasteltu muihin ikäryhmiin liittyviä käsityksiä työelämäkontekstissa. Löydöksenä oli, että eri-ikäisiin työntekijöihin kohdennetut merkitykset vaihtelivat asiayhteyden mukaan. Väitöskirja tasolla Simström (2009) on tarkastellut ikäjohtamista tunneälytaitojen näkökulmasta kuntaorganisaatioiden henkilöstön keskuudessa. Eri ikäryhmien vastauksissa nousi esiin esimiesten kahdeksan tunneälytaitoa (mm. hyvä itsetuntemus, kannustavuus ja kyky kehittää toisia), joita Simström on kuvannut tunneälyn avainkompetensseiksi ikäjohtamisessa. Simström korostaa, että hyvän ikäjohtamisen keskiössä on erilaisuuden ja erilaisen osaamisen hyödyntäminen, ja ikäjohtaminen korostuu erityisesti lähiesimiehen työssä. Nuoret voivat oppia vanhemmilta hiljaista tietoa ja vanhemmat voivat omaksua nuorilta tietoa, joka auttaa työelämän muutoksiin sopeutumisessa. (Simström 2009, 218–220.)

Ervastin (2018, 33, 86, 87, 101) väitöskirja tarkastelee, miten elämäntietoisuuden ikäjohtamisen toimintamalli vaikuttaa terveysalan eri-ikäisen henkilöstön työhyvinvointiin. Tutkimuksen löydöksenä oli, että iän ja työhyvinvoinnin osa-alueiden välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa. Eri-ikäisten odotukset työltä ja esihenkilöltä kuitenkin vaihtelivat ja elämäntietoisuuden ikäjohtamismallin nähtiin vaikuttavan esihenkilötyön parantumiseen ja mallia hyödyntämällä

esimiehet voivat paremmin huomioida eri-ikäisten työntekijöiden tuen tarpeet esimerkiksi liittyen osaamisen johtamiseen, työkykyyn, urakehitykseen sekä työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen. Myös Hietamäki (2013, 17, 131, 137) on tutkinut väitöskirjassaan terveysalaa ja tarkastellut eri sukupolvien ja eri elämän- ja työuranvaiheissa olevien terveydenhuollon työntekijöiden ja opiskelijoiden (n=95) työpaikan valintaan vaikuttavia tekijöitä sekä heidän sitoutumistaan työhön. Näkökulmana väitöskirjassa on, miten henkilöstövoimavarojen johtaminen (HRM) edistää eri työuranvaiheissa olevien sitoutumista ja miten HRM-teoriat ottavat huomioon eri sukupolvet ja elämänvaiheet. Löydöksinä havaittiin nuorimmalla Y-sukupolvella olevan monipuolisia odotuksia työtä ja työpaikkaa kohtaan, jotka nähtiin liittyvän henkilöstövoimavarojen johtamiseen rekrytoinnista lähtien ja vanhempien sukupolvien keskuudessa odotukset nähtiin kohdistuvan työhön ja haasteisiin sekä osaamisen hyödyntämiseen ja sen kehittämiseen. Henkilöstövoimavarojen johtaminen nähtiin vaikuttavana tekijänä työhön ja organisaatioon sitoutumiselle. Tulosten perusteella havaittiin myös, että henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta on oleellista tiedostaa henkilöstön monimuotoisuus eri sukupolvien ja eri elämän- ja työuravaiheiden näkökulmasta.

Ikäjohtaminen on kiinnostanut myös kansainvälisissä tutkimuksissa ja voidaan havaita ikäjohtamisen tutkimuksen pääpainon siirtymisen ikääntyvien ja ikäsyrynnän tarkastelusta enemmässä määrin ikämoninaisten työyhteisöjen tarkasteluun. Taylor ja Walker (1997, 1998) ovat tarkastelleet ikäjohtamista ikääntyvän työvoiman hallinnan ja ikäsyrynnän näkökulmasta sekä tutkineet henkilöstöjohtajien ja johtajien asenteita ikääntyviä työntekijöitä kohtaan ja heidän rekrytointikäytäntöjään. Profilin, Sammarran ja Innocentin (2017, 17) kokoelmateoksessa tarkastellaan kahta toisiinsa liittyvää ajankohtaista ilmiötä, jotka ovat työvoiman ikääntyminen ja iän monimuotoisuus. Heidän mukaansa tutkimalla lisää työyhteisöjen monimuotoisuuden vaikutuksia ja prosesseja, voidaan luoda parempia käytännön strategioita iän monimuotoisuuden käsittelemiseksi.

On myös havaittavissa, että 2010-luvulla kiinnostus iän monimuotoisuuden vaikutuksista organisaation suorituskykyyn on ollut runsasta. Li, Chu, Lam ja Liao (2011) ovat tarkastelleet iän monimuotoisuuden vaikutusta yritysten suorituskykyyn. Scheid, Isidor, Stenmetz ja Kabst (2014, 2) ovat tutkineet kirjallisuutta liittyen iän monimuotoisuuden suhteesta keskeisiin tiimin tuloksiin kuten suorituskykyyn, tehokkuuteen ja tyytyväisyyteen. Myös Kunze, Boehm & Bruch (2011, 2013b, 2014) ovat tarkastelleet kolmessa eri tutkimuksessaan iän monimuotoisuuden, ikäsyrynnän ja ikämonimuotoisen ilmapiirin vaikutuksia yritysten suorituskykyyn. Kunze, Boehm ja Bruch

(2013a, 741, 752) ovat tarkastelleet myös iän suhdetta muutosvastarintaan eri yritysten työntekijöiden keskuudessa (n =2981). Heidän tutkimuksensa tavoitteena oli edistää ikästereotyyppien kirjallisuutta, joka on jättänyt huomiotta iän ja muutosvastarinnan suhteen. Löydöksenä oli, että iän ja yksilön muutosvastarinnan välillä on negatiivinen yhteys ja tutkimukseen osallistuneet nuoremmat työntekijät vastustivat muutosta enemmän kuin vanhemmat kollegansa, mikä kumosi yleisen oletuksen. Negatiivinen yhteys iän ja muutosvastarinnan välillä havaittiin kuitenkin suhteellisen pienenä. Tutkijat selittävät tulosta erityisesti elinkaariteorian kautta, jonka mukaan vanhemmilla työntekijöillä saattaa olla parempia keinoja suhtautua muutoksiin ja he pystyvät huomioimaan myös omat resurssinsa paremmin.

Riach (2009, 319, 330–331) on tutkinut, miten henkilöstöjohtajat ymmärtävät iän monimuotoisuuden ja ikäjohtamisen toteuttamisen ja painottaa, että HR-käytäntöjä liittyen iän monimuotoisuuteen ei ole tutkittu tarpeeksi perusteellisesti ja keskustelu on ollut painottunutta ikääntyvien tukemiseen. Monimuotoisuuden määrittelyyn liittyvät prosessit ovat myös käytännön tasolla monimutkaisia ja asettavat haasteita esihenkilöille. Olennaista on varmistaa, miten päivittäinen vuorovaikutus edistäisi iän monimuotoisuuteen liittyviä johtamiskäytäntöjä ja pyrkiä ymmärtämään eri ikäryhmien tarpeita. Myös Sousa, Ramoksen ja Carvalhon (2021, 427) tutkimuksen tulokset osoittavat iän monimuotoisuuden johtamisen tarpeen ja tuen tarpeen koko työuran ajan. He korostavat, että työkeskeisyys on yksilöllistä ja organisaation iän monimuotoisuuden käytännöllä on tärkeä rooli työtä vähemmän tärkeänä pitävien työntekijöiden sitouttamisessa. (Sousa ym. 2021, 409, 427.)

Myös työelämän sukupolvia on tutkittu paljon eri artikkeleissa ja teoksissa (Lyons & Kuron 2014, 139). McGuiren ym. (2007, 592–593) tutkimus on tarkastellut henkilöstöjohtamisen ja HR-käytänteiden näkökulmasta eri sukupolvien työntekijöiden välistä vuorovaikutusta sekä konfliktien ehkäisyä. Organisaatioiden on olennaista ottaa huomioon kaikki ikäryhmät sekä kyvyt ja eroavaisuudet, kouluttaa ja kehittää työntekijöitä sekä luoda organisaatiokulttuuria, jossa arvostetaan sukupolvien monimuotoisuutta. Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka ja Bordi (2013, 172, 182) ovat tarkastelleet, miten eri sukupolviin kuuluvat työntekijät näkevät hyvän johtamisen. Tutkimuksen löydöksenä oli, että nuoret työntekijät pitivät tärkeänä esihenkilön johtamisessa tukea ja onnistumisen edellytysten mahdollistamista. X-sukupolven työntekijät liittivät johtamiseen avoimen vuorovaikutuksen ja vaikutusmahdollisuudet työyhteisössä. Suurten ikäluokkien edustajat korostivat esihenkilön asemaa työntekijöiden puolustajana ja yhteisöllisyyden edistäjänä. Heidän ammatilliseen arvostukseensa liittyy myös tunne siitä, että

esihenkilö vie työntekijöiden näkemyksiä eteenpäin. Vastaavasti Simosen ym. (2021, 6–7) tutkimuksessa on tarkasteltu nuorten ja keski-ikäisten työelämänäkemyksiä ja sukupolvien välistä suhdetta. He tarkastelevat myös työelämän muutosta ja tutkimuksen mukaan nuoret ja keski-ikäiset kokevat työelämän muutoksen samansuuntaisesti ja pääosin myönteisesti, vaikkakin kaikkia ikäryhmiä huolettaa kehityksen nopea tahti. Työelämän muutokseen kohdistetaan epävarmuutta sekä huolta kiireestä ja kuormituksesta. Lisäksi tutkimus osoittaa, että tarvitaan parempaa keskinäistä ymmärrystä sekä kykyä hyödyntää eri ikäryhmien vahvuuksia.

Myös Työterveyslaitoksen Monimuotoisuusbarometrissa 2020 (Bergbom, Toivanen & Väänänen 2020, 15–17, 33–34) on tuotu esille ikäjohtamisen tärkeys ja eri-ikäisyyden huomioiminen. Olenaisena nähdään eri-ikäisten johtaminen ja työhyvinvoinnin tukeminen päivittäisessä työarjessa esimerkiksi joustoilla, työn ja perheen yhteensovittamisella ja positiivisella tuella. Organisaation kehittämiskykyyn vaikuttaa henkilöstön monimuotoisuus ja toinen toisilta oppiminen: nuoremmilla voi olla uusia toimintatapoja ja vanhemmilla työhön liittyvää kokemusta ja syväosaamista. Työyhteisön eri-ikäisyys vaikuttaa myös työn sujuvuuteen ja organisointiin, jolloin eri elämänvaiheisiin kuuluvat vaiheet kuten vanhempainvapaat tai eläköityminen jakaantuvat tasaisesti.

Samoin vuoden 2016 Monimuotoisuusbarometrissä on käsitelty eri-ikäisyyttä ja työntekijöiden eri-ikäisyyden on nähty vaikuttavan erityisesti esihenkilötyöhön, osaamisen hallintaan, työtoverisuhteisiin ja työn sujuvuuteen. Useimmiten sillä nähdään myönteisiä vaikutuksia työyhteisön toiminnalle: vastanneista 40 prosenttia arvioi, että työyhteisön eri-ikäisyydellä on lähinnä myönteisiä vaikutuksia työtoverisuhteisiin ja 36 prosenttia arvioi, että vaikutukset voivat olla sekä myönteisiä että kielteisiä. 19 prosenttia vastanneista arvioi, että iällä tai eri-ikäisyydellä ei ole erityisiä vaikutuksia työtovereiden suhteisiin tai vuorovaikutukseen. Barometrissa eri-ikäisyyden nähtiin mahdollistavan osaamisen ja tiedon siirtymisen kokeneemmilta nuoremmille ja keskinäisen osaamisen täydentämisen. Nuorilla on esimerkiksi vahvuuksina tietotekniset taidot, sosiaalisen median hallinta, kyky oppia nopeasti uutta, kyky kyseenalaistaa sekä rohkeutta uuteen. Vanhemmat työntekijät omaavat vastaavasti vahvaa substanssiosaamista, laajaa näkökulmaa asioihin ja kokonaisuuksiin, kykyä selviytyä epävarmoista tilanteista sekä voimakasta sitoutumista ja vastuuntuntoa. Lisäksi nostettiin esille, että eri-ikäisyys tuo eritoten haasteita esihenkilötyöhön: esihenkilön on tärkeää sovittaa yhteen eri-ikäisten erilainen osaaminen, pyrkiä ennaltaehkäisemään eri-ikäisyyteen liittyviä ristiriitoja ja havaita erilaisia elämäntilanteita. Barometrin tuloksissa kuvattiin myös mainintoja liittyen nuorempien sukupolvien heikompaan

sitoutumiseen sekä vanhempien työntekijöiden suhtautumista kielteisemmin muutoksiin.
(Bergbom, Toivanen, Airila & Väänänen 2016, 19–22.)

2 KUNTA-ALA TYÖNANTAJANA

Kuntaliiton (2022) mukaan vuonna 2022 Suomessa oli 309 kuntaa. Kunta-ala on suuri työllistäjä ja lokakuussa 2021 kunta-alalla työskenteli noin 430 000 työntekijää (Kuntatyönantajat 2022c). Tammikuun alussa 2023 voimaan tullut sote-uudistus vaikuttaa kuntien henkilöstömäärään: Sote-uudistuksen eli sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistuksen johdosta kuntien henkilöstömäärä puoliintuu. Uudistuksen johdosta kuntien kustannukset pienenevät, ja Kevan arvion mukaan kunta-alan henkilöstömäärä on nykyisellään noin 187 000. (Valtiovarainministeriö 2020a, Keva 2023.)

Kuntien tehtävistä säädetään kuntalain 7 §:ssä: *“Kunta hoitaa itsehallinnon nojalla itselleen ottamansa tehtävät ja järjestää sille laissa erikseen säädetyt tehtävät”* (Kuntalaki 410/2015) ja kunnan toimiala eli kunnan tehtävät jakautuvat perinteisesti yleiseen toimialaan ja erityistoimialaan. Yleinen toimiala muodostuu kunnan itsehallinnon nojalla otetuista tehtävistä ja erityistoimiala kattaa laissa kunnille säädetyistä tehtävistä. (Heuru, Mennola & Ryyänen 2011, 259.) Suomen kunnilla on eroavaisuuksia liittyen kokoon, väestörakenteeseen, olosuhteisiin ja kantokykyyn. Myös henkilöstömääriltään tarkasteltuna kuntien ja kuntayhtymien välillä on merkittäviä eroja. Tulevaisuudessa kunta-alan henkilöstömäärään vaikuttaa voimakkaasti eläköityminen, kun lähivuosina noin 16 000 työntekijää eläköityy vuosittain. Työikäisen väestön määrän väheneminen tuo haasteita osaavan työvoiman saatavuuteen. Henkilöstötilanne näyttäytyy tulevaisuudessa vaikeimpana pienemmissä kunnissa, joissa henkilöstö on keskimäärin vanhempaa ja eläköitymistähti vilkkaampi. Näistä näkökulmista katsoen on oleellista tarkastella koko kunta-alan ja yksittäisten kuntien houkuttelevuutta työnantajana. (Valtiovarainministeriö 2020b, 11, 25–26, 244–245.)

Muihin työmarkkinasektoreihin verrattuna kunta-alan henkilöstön keski-ikä on muita korkeampi. Keski-ikä kunta-alan henkilöstön keskuudessa on noin 45 vuotta ja määräaikainen henkilöstö on usein vakituista henkilöstöä nuorempaa. Teknisten ja tuntipalkkaisten työntekijöiden sopimusaloilla on henkilöstön ikä keskimääräistä vanhempaa. (Kuntatyönantajat 2022a.) Henkilöstö kunta-alalla on naisvaltaista: naisten osuus on 80 prosenttia ja miesten osuus 20 prosenttia (Valtiovarainministeriö 2020b, 246). Kuntien henkilöstö on hyvin koulutettua: ylemmän tai alemman korkeakoulututkinnon on suorittanut yli 40 prosenttia työntekijöistä ja toisen asteen koulutus on 40 prosentilla (Kuntarekry 2018). Kunta-alalla työskennellään virka- tai työsuhteessa ja keskeinen ero virka- ja työsuhteen välillä on, että virkasuhteessa voidaan käyttää

julkista valtaa ja päätökset ovat kuntalain mukaisia valituskelpoisia hallintopäätöksiä. (Kuntatyönantajat 2022b.)

Menestyäkseen muutosten ja haasteiden keskellä kunnissa tarvitaan hyviä strategioita ja strategista johtamista. Strategiaa tarvitaan suunnan ja organisaation määrittämiseksi sekä epävarmuuden vähentämiseksi. (Rannisto 2005, 4, 68–69.) Koivuniemen (2004, 22) mukaan haastavimpia kysymyksiä kuntasektorin muutostilanteiden hallinnassa on, miten muutostilanteessa henkilöstötyö nähdään organisaation strategian näkökulmasta. Muutosten keskellä organisaatioiden osaamistarpeet kasvavat ja osaamisen johtamiseen linkittyä tarpeita liittyen ikärakenteen muutokseen, työvoiman saatavuuteen ja osaamisen merkitykseen kilpailutekijänä. Kuntaorganisaatioiden johdolta ja henkilöstötyöstä vastuussa olevilta tarvitaan osaamista asettaa tavoitteita ja varmistaa organisaation toimivuus sekä kykyä motivoida henkilöstöä ja ylläpitää työkykyä ja osaamista. (Koivuniemi 2004, 22.)

Viitalan ym. (2018, 97) selvityksen mukaan kuntien henkilöstön hankintaan kohdistuu kolme haastetta, jotka ovat kuntien vetovoimaisuuden parantaminen, urasuunnittelun haasteet kankeiden työ- ja virkaehtosopimusten takia sekä kuntien jähmeät lupamenettelyt ja rekrytointiprosessit. Kuntien vetovoimaisuuteen liittyy huoli osaavan työvoiman saatavuudesta tulevaisuudessa. Kuntien houkuttelevuus työnantajina on nähty heikentyneen, mikä on lisännyt haasteita rekrytoinneissa. Syitä tähän on etsitty heikommista palkka-, jousto- ja uramahdollisuuksista verraten yksityiseen sektoriin. Ratkaisuksi on esitetty uusien, joustavampien ja modernien tapojen kehittämistä paremman houkuttelevuuden saavuttamiseksi. Esimerkiksi etätyömahdollisuuksien lisääntyminen on nähty työntekijöiden näkökulmasta vetovoimatekijänä ja työnantajan eli kunnan näkökulmasta keinona laajentaa rekrytoitavien piiriä. (Kuntatyönantajat 2021a.) On myös havaittu, että nuorempia sukupolvia voi olla haasteellisempaa sitouttaa vain korostamalla kuntatyön yhteiskunnallista merkitystä ja pitkiä työuria. Vastauksia tähän on etsitty esimerkiksi kannustavasta palkkauksesta, paremmista sisäisistä ura- ja koulutusmahdollisuuksista sekä työn joustoista. (Viitala ym. 2018, 97.)

Hakanen ym. (2019, 4, 6, 53, 57) ovat tarkastelleet Henkilöstö strategisena resurssina – tutkimushankkeessa henkilöstöjohtamisen tilaa ja tulevaisuutta kuntien muutostilanteessa. Tavoitteena on ollut selvittää kuntatyöntekijöiden työhyvinvoinnin ja muutoksiin sopeutumiseen tilaa tarkastellen, miten johtamiskäytännöt ja yksilöiden oma proaktiivinen toiminta niihin vaikuttavat. Selvityksen mukaan muutosten onnistumiseen vaikuttaa keskeisesti henkilöstön

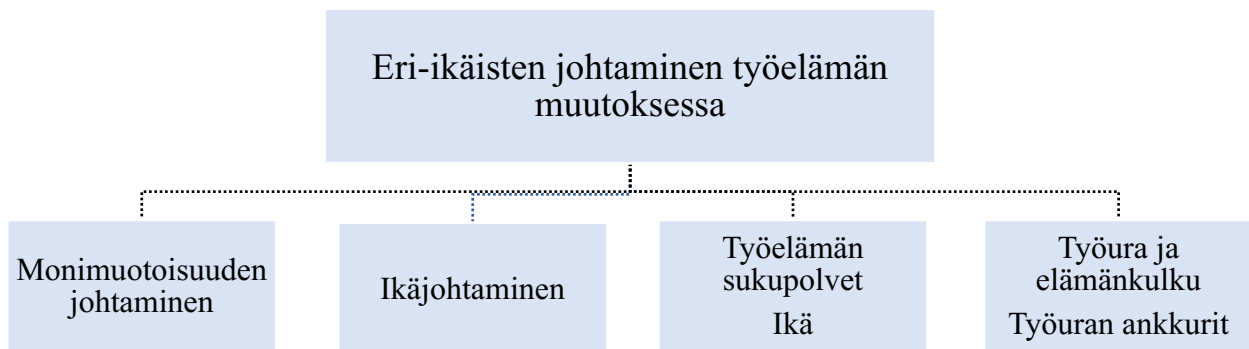
huomiointi eli kokemus tulla kuulluksi muutoksia koskevassa päätöksenteossa, riittävä tiedonsaanti sekä näkemys muutoksen tarpeellisuudesta ja siihen sitoutumisesta. Selvityksessä havaittiin myös, että yli kolmannes vastaajista suhtautuu muutoksiin myönteisesti. Työhyvinvoinnin kehittämisen kulmakiviksi esitettiin työajan ja -paikan joustojen mahdollisuuksia, laadukasta perehdytystä, muutosten johtamisen suunnitelmallisuutta, esimiesten työn tukemista, suorituksen johtamisen ja palkitsemisen toteuttamista sekä työhyvinvoinnin johtamisen kehittämistä ennakoivammaksi ja tarvelähtöisemmäksi. (Hakanen ym. 2019, 4, 6, 53, 57.)

Kunnissa esihenkilötyön kaksi keskeistä haastetta muodostavat työyhteisöjen hyvinvointi ja tuottavuuden edistäminen. Esihenkilöt tarkastelevat koko henkilöstön työn tuloksellisuuden ja osaamisen riittävyyden tukemista sekä hyvinvoinnista huolehtimista. Keskeistä on ohjaus, valmentaminen ja tuki kaikissa työuran vaiheissa sekä esihenkilöiden läsnäolo ja pyrkimys innostaa työntekijöitä työyhteisöjen muutosten keskellä. Henkilöstön työhyvinvointi on myös kuntasektorin kehittymisen ja uudistumisen keskiössä. Henkilöstöjohtamisessa tämä tarkoittaa tietoista ja ammattimaista johtajuutta. (Viitala & Lehto 2014, 148.)

Liittyen työelämän muutokseen, Kuntatyönantajat ja pääsopijajärjestöt ovat toteuttaneet seurannan kunta-alan työn murroksesta vuonna 2021. Työn murroksen seurannan kunta-alalla tekee kiinnostavaksi kunta-alan monialaisuus, mikä mahdollistaa hyvin erilaisten toimialojen tarkastelun. Selvityksessä työn murros määritellään muutoksena kohti uudenlaista ja monipuolisempaa työn maailmaa, johon vaikuttaa keskeisinä muutosvoimina teknologia (digitaaliset palvelut, tekoäly, robotit, alustat), toimintatapojen kehittäminen ja uudistaminen sekä resurssien rajallisuus. Työn murroksella on erilaisia vaikutuksia eri toimialoihin ja ammattiryhmiin sekä kohdistuu myös työn organisointiin ja työtehtäviin. (Kuntatyönantajat 2021b, 1–2.) Digitalisaation ja koronapandemian poikkeusolojen on nähty vauhdittaneen työn ja toimintatapojen muutosta kunta-alalla (STT 2021).

3 TYÖELÄMÄN SUKUPOLVET

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu kahdesta pääluvusta. Ensimmäisessä teorialuvussa tarkastellaan iän ja sukupolven käsitteitä sekä sukupolvien ominaispiirteitä. Toinen pääluku tarkastelee monimuotoisuuden johtamisen ja ikäjohtamisen teorioita sekä työuran, elämänkulun ja työuran ankkureiden käsitteitä. Kuvio 1 havainnollistaa tutkielman teoreettista viitekehystä.



Kuvio 1. Tutkimuksen keskeiset teorat ja käsitteet

3.1 Iän ja sukupolven käsitteet

Ikä ei määräydy vain kalenteri-ään mukaan tai vanhenemiseen liittyvien biologisten prosessien vaikutuksesta, vaan iän taustalla on myös yhteiskunnalliset, sosiaaliset, yksilölliset, historialliset ja kulttuuriset näkökulmat. Tavallisimmin ikä määritellään kalenteri-ään eli kronologisen iän avulla. Se kuvaa ihmisen ikää syntymästä nykyhetkeen. Biologisen iän näkökulmasta tarkastellaan ihmisen toimintakykyä eli ihmisen elimistössä tapahtuvia biologisia muutoksia. Psykologinen ikä tai rinnakkaisnimillä koettu tai subjektiivinen ikä kuvaa sitä, minkä ikäiseksi ihminen kokee itsensä riippumatta kronologisesta iäst. Lisäksi sosiaalisen iän käsitteen avulla voidaan tarkastella eri ikävaiheisiin liittyviä rooleja, ikänormeja tai odotuksia. (Lundell ym. 2011, 27–30.)

Purhosen (2007, 15) mukaan sosiologiassa sukupolven käsite nähdään usein sotkuisena ja sen käytön haasteiden nähdään tulevan siitä, että käsitettä käytetään monissa yhteyksissä ja merkityksissä. Käsite esiintyy myös yleisesti tavallisessa arkikielessä. Sukupolven käsite ei ole yksiselitteinen ja sukupolven määritelmä voidaan käsittää yhtenä näkökulmana tai

ryhmittelyperusteena muiden joukossa (Järvensivu & Syrjä 2014, 41). Järvensivu (2014, 19) jäsentää myös, että sukupolvi voidaan nähdä kokemuksellisena käsitteenä.

Sukupolvitutkimuksen perusta ja käsitteen synty juontaa juurensa erityisesti sosiologi Karl Mannheimin ajatteluun. Mannheim julkaisi vuonna 1928 artikkelin ”*Das Problem der Generation*” (eng. vuonna 1952). (Purhonen 2007, 73; Marcus & Leiter 2017, 67.) Mannheimin sukupolviteoria (1952) kuvaa sitä, kuinka samaan sukupolveen kuuluminen vaikuttaa samankaltaisiin ajattelun ja käyttäytymisen piirteisiin, ja yksilöt toimivat tietyllä tavalla, sillä he jakavat samanlaisen paikan tai aseman yhteiskunnassa (Purhonen 2002, 6). Marcuksen ja Leiterin (2017, 67) mukaan Mannheimin (1952) sukupolven määritelmän kolme kriteeriä ovat sukupolven asema, joka kuvaa ajanjaksoa, jolloin sukupolveen kuuluvat ovat syntyneet; sukupolven konteksti, joka osoittaa tietyn ajanjakson yksilöiden yhteistä kohtaloa; ja sukupolviyksikkö, jolla tarkoitetaan yhteiskunnan ja organisaatioiden normeja, jotka vaikuttavat sukupolven yksilöiden arvoihin. Mannheimin (1952) teoria jäsentää 17 vuoden iän merkittäväksi, niin sanotuksi herkäksi iäksi, jolloin koettu ajanhenki leimaa yksilöön. Samaa ikäryhmään kuuluvat yksilöt jakavat samankaltaisuuksia, sillä he ovat kokeneet ratkaisevia yhteisiä kokemuksia nuoruudessaan. (Purhonen 2002, 6; Järvensivu 2014, 29.)

Sukupolvitutkimus on yhteydessä iän tutkimiseen, mutta sukupolvitutkimus ei ole yksinomaan iän tutkimista. Sukupolven käsitteen kautta voidaan tarkastella ihmisen biologista ikää, elämäntapaa ja yhteiskunnallisia muutoksia sekä voidaan tutkia eri ikäryhmien eroja liittyen yhteisölliseen tai yhteiskunnalliseen kontekstiin. (Semi 2010, 32.) Järvensivun ja Syrjän (2014, 352, 354) mukaan eri sukupolvien kohdalla esiin nostetut asiat ovat osa työelämän muutosta ja moninaisuutta. Työelämässä sukupolvet työskentelevät yhdessä samassa ajassa, mutta samalla aika on jokaiselle sukupolvelle erilainen. Esimerkiksi taantuman aikana asioiden käsittelemistä voi auttaa aikaisempi kokemushistoria, kun taas vastaavasti toiselle sukupolvelle taantuma on uusi asia. (Järvensivu & Syrjä 2014, 352, 354.)

Purhonen (2002, 14–15) painottaa vaikka sukupolven käsite on herättänyt paljon kiinnostusta ja sitä tutkitaan paljon, niin toisaalta sukupolven käsite on nähty myös ongelmallisena länsimaisen yhteiskunnan kuvaajana. Hän on kuitenkin sitä mieltä, että yhteiskunnan muutos tekee sukupolven käsitteen tarkastelusta entistä mielenkiintoisempaa ja sukupolvi käsitteen perspektiivin ja siihen liittyvien ongelmien kautta voidaan tarkastella ajan muutoksia ja avainilmiöitä. Niin ikään Lyons ja Kuron (2014, 139) korostavat tutkimuksensa pohjalta, että sukupolvi tulisi nähdä enemmän

sosiaalisena voimana organisaatioissa eikä pelkkänä demografisena muuttujana. Järvensivu ja Syrjä (2014, 354) kiteyttävät myös, vaikka sukupolven käsitteeseen on kohdistettu kritiikkiä, se toimii käsitteenä kuitenkin hyvin silloin kun halutaan yhdistää ikä ja aikakausi, yksilön elämänkaari ja kehityspsykologia sekä yhteiskunnallinen muutos. Tämä on myös tämän tutkimuksen keskiössä, kun tarkastellaan yhtäaikaisesti eri-ikäisten johtamiseen, työuriin ja työelämän muutokseen liittyviä käsityksiä eri sukupolvien työntekijöiden keskuudessa.

3.2 Työelämän sukupolvet ja ominaispiirteitä

Kiinnostus sukupolvien välisiin eroavaisuuksiin työyhteisöissä on ollut voimakasta viimeisen kahden vuosikymmenen ajan, ja eroavaisuuksia on tarkasteltu monissa artikkeleissa ja teoksissa (Lyons & Kuron 2014, 139). Costanzan ja Finkelsteinin (2017, 111) mukaan ne seikat, mitä nähdään sukupolvien välisinä eroina, ovatkin eroavaisuuksia siinä, miten ihmiset näkevät toisensa, ja erityisesti miten nuoremmat ja vanhemmat työntekijät näkevät toistensa ikäryhmän. Eri sukupolvien arvomaailmat ja näkemykset voivat vaihdella, mikä heijastuu heidän lähestymiseensä työhön ja elämään. Ymmärtämällä sukupolvien välisiä eroja ja vahvuuksia vaikutetaan parempaan vuorovaikutukseen organisaatioiden sisällä. (McGuire ym. 2007, 603.) Sukupolvilla on nähty olevan myös omanlaisensa arvot, asenteet ja uskomukset johtajuutta kohtaan (Arsenault 2004, 136). Huomionarvoista on varottava tekemästä yleistyksiä sukupolvien eroavaisuuksista kohdistuen yksittäiseen yksilöön (Gibson, Greenwood & Murphy Jr 2009, 5).

Järvensivu (2010, 16, 160–161, 270) painottaa, että työelämä on muuttunut voimakkaasti edellisten vuosikymmenten aikana, ja työelämän vanhimmat sukupolvet muistavat hyvin erilaiset työnteon tavat, puitteet ja mahdollisuudet verrattuna nykypäivän työelämään. Hän jäsentää, että työelämän muutos ja sukupolvet kytkeytyvät vahvasti toisiinsa ja työelämän muutos ei näyttäydy kaikille samana. Esimerkiksi nuoremmilla sukupolvilla ei ole kokemusta muunlaisesta työelämästä, kun taas vanhemmat sukupolvet saattavat hämmästellä muutoksia ja omaa sopivuuttaan uuden kentän kanssa.

Sukupolvien aikakausien määrittely vaihtelee tutkimuskirjallisuudessa. Esimerkiksi Smola ja Sutton (2002, 371) jakaa työelämän sukupolvet seuraavasti: suuret ikäluokat (Baby Boomers) 1946–1964, X-sukupolvi 1965–1977 ja milleniaalit 1978–1995. Yhdysvaltalainen Don Tapscott (2010, 30) on luokitellut työelämän sukupolvet seuraavanlaisesti:

1. Suuret ikäluokat 1946–1964

2. X-sukupolvi 1965–1976
3. Y-sukupolvi 1977–1997
4. Z-sukupolvi 1998-

Järvensivu ja Syrjä (2014, 18, 40, 56) ovat kritisoineet amerikkalaisen sukupolvijaottelun sopivuutta suomalaisen yhteiskunnan tarkasteluun, ja he ovat luoneet suomalaisen sukupolvijaottelun, joka pohjautuu talouden suhdannevaihteluihin:

1. Suuret ikäluokat (1945–1954)
2. Öljykriisin sukupolvi (1955–1964)
3. Hyvinvoinnin sukupolvi (1965–1972)
4. Lamasukupolvi (1973–1979)
5. Y-sukupolvi, eli diginatiivit (1980–1990)
6. Z-sukupolvi, eli suuren globaalien taantumien sukupolvi (1991–)

On olennaista korostaa, että sukupolvien aikakausien määrittelyyn liittyy erilaisia näkemyksiä. Tässä tutkimuksessa käytetään Tapscotin (2010) jakoa työelämän sukupolviin siitä huolimatta, että sen soveltuvuuteen suomalaiseen työelämän tarkasteluun on esitetty kritiikkiä. Erityisesti suurten ikäluokkien aikakauteen liittyy eroavaisuuksia, kun esimerkiksi verrataan Järvensivun ja Syrjän (2014) ja Tapscotin (2010) jaotteluja. Järvensivun ja Syrjän (2014, 37–38) mukaan tapscottilainen eli amerikkalainen sukupolvitutkimus pohjautuu perhesosiologiaan ja amerikkalaiseen historiaan ja yhteiskuntaan, ja Suomessa suuret ikäluokat syntyivät lyhyemmällä aikavälillä verrattuna Yhdysvaltoihin. Suomessa suuriksi ikäluokiksi kutsutaan erityisesti vuosina 1945–1949 syntyneitä ja nimitys suuret ikäluokat juontuu siitä, että syntyvyys oli suurta toisen maailman sodan jälkeen (Pajunen & Ruotsalainen 2012; Karisto 2005, 21). Useat kansainväliset tutkimukset ja kirjallisuus noudattavat kuitenkin hyvin samanlaista sukupolvijaottelua kuin Tapscotin jaottelu, joten on perusteltua hyödyntää sitä tässä tutkimuksessa. Samaa jaottelua on käytetty myös muissa pro gradu -tutkielmissa. Tutkimukseen osallistuneet olivat suurten ikäluokkien, X- ja Y-sukupolvien edustajia, jolloin Z-sukupolven tarkastelu rajautui pois.

Suuret ikäluokat

Suuret ikäluokat käsitetään usein 1946–1964 välillä syntyneiksi ja heistä käytetään myös englanninkielistä nimitystä ”Baby Boomers” (Tapscott 2010, 25–26). He ovat työelämässä olevista sukupolvista vanhin. He ovat syntyneet sotien jälkeisessä maailmassa, minkä vuoksi heidän lapsuuttaan kuvaa jälleenrakentaminen, hyvinvoinnin kasvu ja sodan pelko. (Mellanen & Mellanen 2020, 21.) He ovat kasvaneet talouden ja koulutuksen kasvun aikana (Kupperschmidt,

2000, 68). Järvensivun ja Nikkasen (2014, 180) selvityksen mukaan suurten ikäluokkien työelämäkokemuksissa korostuu kaksi avainkokemusta: tietotekniikan tulo työelämään ja erilaiset organisatoriset muutokset. Tietotekniikan on nähty vaikuttaneen työn luonteeseen ja sisältöön, mutta teknologiaan suhtaudutaan myönteisesti. Organisatorisiin muutoksiin liitettiin henkilöstövähennykset ja niistä aiheutunut työmäärän lisääntyminen ja kiire.

Suurten ikäluokkien perusarvoja työelämässä voidaan nähdä kuvaavan työn merkitys, optimismi, tiimityön merkityksellisyys, terveys ja hyvinvointi sekä osallistuminen. Heihin on liitetty myös palvelukeskeisyys, ahkeruus ja halu tehdä enemmän. (Zemke, Raines, Filipzak, 2000, 68, 76.) Gibson ym. (2009, 1, 5) kuvailevat suurten ikäluokkien työntekijöiden olevan hyvin työkeskeisiä, omistautuneita ja kilpailukykyisiä. Heidän on myös nähty arvostavan yksilön vapautta, omaksuvan muutoksia ja puolustavan hyviä asioita.

Suurten ikäluokkien työntekijöihin on liitetty myös yleisesti auktoriteettien ja hierarkian kunnioitus, kun vastaavasti X-sukupolven on nähty vastustavan auktoriteetteja. Auktoriteettien ja hierarkian arvostukseen liittyy suurten ikäluokkien kasvaminen työympäristössä, jossa on auktoriteettien ja hierarkian kunnioitus nähtiin normina. On myös nähty, että osin johtuen yritysten rakennemuutoksista ja nopeasti vaihtuvasta työvoimasta, osa suurten ikäluokkien työntekijöistä ovat joutuneet vaihtamaan työpaikkaansa useammin kuin he olisivat toivoneet. Tämä on lisännyt työn pysyvyyden merkitystä heille. (Gursoy, Maier & Chi 2008, 448.)

Gursoy ym. (2008, 455, 456) näkevät mentorointiohjelmat tärkeinä lieventämään mahdollisia jännitteitä sukupolvien välillä. Milleniaalit etsivät roolimalleja ja he kunnioittavat kokemusta ja vanhempia sukupolvia. Suurten ikäluokkien työntekijät voivat mentoroida nuorempia sukupolvia hyödyntäen omaa elämäkokemustaan.

X-sukupolvi

1960- ja 1970-luvulla syntyneet X-sukupolven edustajat ovat aikuistuneet 1990-luvun laman kynnyksellä ja heidän sukupolvensa avainkokemuksina voidaan pitää suurtyöttömyyttä ja yhteiskunnan eriarvoisuuden kasvua. (Pyöriä & Ojala 2016, 39.) Heidän lapsuutensa ajankohtaa kuvaa myös kehittyvän kulutuksen aikakausi ja hyvinvointiyhteiskunnan rakenteiden vakiintuminen. Tapahtumat kuten 1990-luvun lama, työttömyys, yhteiskunnan rakennemuutokset, globalisaation haasteet sekä avioerojen yleistyminen ovat kuitenkin voineet vaikuttaa sukupolven

maailmankuvaan, jossa yhdistyy pessimistisyys, skeptisyys ja luottamuksen puute. (Mellanen & Mellanen 2020, 25.)

Aiempiin sukupolviin verrattuna hyvinvointiyhteiskunnan rakenteet ovat vaikuttaneet X-sukupolven kouluttautumiseen ja mahdollisuuksiin kansainvälistyä. Lama ja massatyöttömyys nostivat myös osaltaan kouluttautumisen merkitystä. X-sukupolvessa on myös todettu näkyvän yritteliäisyys ja käytännönläheisyys. He arvostavat työn itsenäisyyttä ja kaipaavat välitöntä ja rakentavaa palautetta. (Mellanen & Mellanen 2020, 25–26.) Gursoy ym. (2008, 448, 457) lisäävät myös, että X-sukupolven työntekijät odottavat työstään välitöntä tunnustusta esimerkiksi tittelin, kehujen, ylennyksen tai palkan kautta, kun vastaavasti suuret ikäluokat ovat valmiita odottamaan saadakseen palkintoja.

Gibson ym. (2009,1) liittää X-sukupolveen itsenäisyyden merkityksen. Beutellin ja Wittig-Bermanin (2008, 519) mukaan X-sukupolvi pitää tärkeänä työn joustavuutta ja odottaa, että työnantaja ottaa huomioon työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen. Zemke ym. (2000, 99, 110, 114) kuvaavat, että X-sukupolvi tavoittelee tasapainoa: he ovat nähneet vanhempansa omistavansa elämänsä työlle ja ovat huomanneet heidän määrittävänsä oman arvonsa työssä menestymisen perusteella. Työssä heitä on kuvattu mukautuvaisiksi, teknologiataitoisiksi, riippumattomaksi, luoviksi ja pelottomiksi auktoriteettia kohtaan. On myös havaittu, että X-sukupolvi viihtyy muutoksessa ja on tottunut haasteisiin. Sekä Zemke ym. (2000, 99) että Gursoy ym. (2008, 448) kuvaavat kärjistetysti, että suuret ikäluokat ”elävät tehdäkseen työtä”, mutta X:ät haluavat ”tehdä työtä elääkseen”.

Y-sukupolvi

Y-sukupolvi voidaan paikantaa vuosien 1977–1997 välillä syntyneiksi. Heidän nuoruuttaan kuvaa voimakas tietotekniikan, internetin ja muun digitalisaation kehitys. Y-sukupolvea kutsutaan myös usein nettisukupolveksi, milleniaaleiksi tai diginatiiveiksi. (Tapscott 2010, 30–31; Syrjä 2014, 255.) Y-sukupolven edustajilla on todennäköisesti laajoja näkemyksiä esimerkiksi maailmanmarkkinoista, esihenkilöalaisuudesta, työn suorittamisesta ja kulttuurisesta monimuotoisuudesta. Heillä on myös näkemyksiä, miten hyödyntää viestintää ja tietotekniikkaa organisaation parhaan suorituskyvyn ja tuottavuuden saavuttamiseksi. (Myers & Sadaghiani 2010, 235.)

Y-sukupolven edustajat hakevat työltä joustavuutta ajan ja paikan suhteen sekä ovat todennäköisesti kiinnostuneita etätömahdollisuuksista. He haluavat oppia käytännön kautta ja pitävät esimerkiksi työnkiertoa, mentorointia, kehityskeskusteluita ja erityistehtäviä tärkeinä. He arvostavat myös henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia, säännöllistä palautetta ja valmentavaa johtamista esimiehiltään. (Kultalahti & Viitala 2015, 110.) Ahosen, Hussin ja Pirisen (2010, 24) mukaan Y-sukupolven työntekijät voivat haastaa johtamista ja organisaation johtamismalleja avoimesti eivätkä ota asioita itsestäänselvyutenä. He toivovat esihenkilöiltä vuorovaikutusta, läsnäoloa, jatkuvaa palautetta ja tasa-arvoista kohtelua. Y-sukupolvelle on merkityksellistä myös yhdessä tekeminen ja kaikkien mielipiteiden kuuleminen.

Zemke ym. (2000, 144) kuvaavat, että Y-sukupolvi suhtautuu tulevaisuuteen optimistisesti. He kuvaavat Y-sukupolvea myös ahkeraksi ja omistautuneeksi sekä kuvaavat, että Y-sukupolvi on tähän mennessä parhaiten koulutetuin sukupolvi, joka jatkaa opintoja pitkälle aikuisikään. Vastaavasti Ahonen ym. (2010, 24) nostavat esille, että Y-sukupolvelle työelämän odotukset saattavat tuntua liian korkeilta ja suurten odotusten takia he voivat kokea olonsa tai suhtautumisensa tulevaisuuteen epävarmaksi. Y-sukupolven nähdään myös sitoutuvan ensisijaisesti työhön ei niinkään työnantajaan. Y-sukupolvella on myös paljon ideoita, joilla he pyrkivät vaikuttamaan työyhteisönsä työkulttuuriin, toimintatapoihin ja johtamiseen. Milleniaalit etsivät myös työssä etenemismahdollisuuksia ja uusien taitojen kehittymistä samalla turvaten mielekkään elämän työn ulkopuolella. (Ng, Schweitzer & Lyons 2010, 281.)

Y-sukupolven on arveltu olevan vähemmän työkeskeinen kuin vanhempien sukupolvien. Pyöriä ja Ojala (2016) ovat tarkastelleet, miten nuorten ansiotyön, perhe-elämän ja vapaa-ajan arvostus on muuttunut kolmen vuosikymmenen aikana. Tutkimus on perustunut Tilastokeskuksen työoloaineistoihin vuosilta 1984, 1990, 1997, 2003, 2008 ja 2013. Heidän tutkimuksensa osoittaa, että nuorilla työn arvostus on pysynyt vakaana ja huoli siitä, että nuoret arvostaisivat ansiotyötä aiempaa vähemmän, on aiheeton. (Pyöriä & Ojala 2016, 31, 33–35.)

4 MONIMUOTOISUUDEN JOHTAMINEN, IKÄJOHTAMINEN JA TYÖURA

Tässä teorialuvussa edetään monimuotoisuuden johtamisen kuvaamisesta ikäjohtamiseen sekä tarkastellaan työuran ja elämänkulun käsitteitä. Työuraan liittyen esitellään myös Scheinin (1978, 1990) työuran ankkurit -malli.

4.1 Monimuotoisuuden johtaminen

2000-luvun alussa keskusteltiin erilaisuudesta ja sen tuomista eduista organisaatiolle (Manka & Visti 2001, viitattu lähteessä Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 29). Yhteiskunnan ja työelämän moninaisuuskysymykset olivat vasta nousemassa yhteiskunnallisen keskustelun keskiöön ja vähitellen alettiin puhumaan erilaisuuden sijasta moninaisuudesta. Moninaisuus sanalla ei ole samanlaisia sivumerkityksiä kuin erilaisuudella, vaan se korostaa ihmisten moninaisuuden kirjoa ja tasavertaisuutta. Moninaisuus termin rinnalla tutkijat puhuvat myös monimuotoisuudesta ja monimuotoisesta työyhteisöstä tasa-arvoisena työyhteisönä. (Colliander ym. 2009, 29.) Tässä tutkielmassa moninaisuuden ja monimuotoisuuden johtaminen käsitetään synonyymeinä ja seuraavaksi avataan tarkemmin monimuotoisuuden käsitettä. Vistin ja Härkösen (2005, 5) mukaan kirjallisuudessa moninaisuus käsitetään yleensä erilaisten ihmisten kirjoksi työyhteisöissä ja arkipäiväisissä keskusteluissa moninaisuus käsitetään usein koskemaan vain kulttuurisia vähemmistöjä.

Monimuotoisuuden käsite (eng. *diversity*) kuvaa jokaisen yksilön ainutlaatuisuutta ja yksilöllisten erojen tunnistamista, jotka liittyvät esimerkiksi sukupuoleen, ikään, kulttuuriseen ja etniseen taustaan, fyysisiin kykyihin, koulutukseen, persoonaan, sosioekonomiseen asemaan, seksuaaliseen suuntautumiseen ja uskontoon. (Harold & Vincent 2012, 1.) Monimuotoisuuden johtamisen käsite (eng. *diversity management*) on saanut alkunsa 1980-luvulla Yhdysvalloissa yhteiskunnallisen keskustelun myötä ja levisi sieltä myöhemmin Eurooppaan. Monimuotoisuuden vaikutusten tutkimisen kimmokkeena vaikutti naisten ja etnisten vähemmistöjen lisääntynyt määrä työmarkkinoilla sekä työväestön vanheneminen, työvoiman määrän hidastunut kasvu ja lisääntynyt maahanmuutto. (Heikkinen 2005, 3; Sippola 2007, 20.)

Monimuotoisuuden johtamisella kuvataan prosessia, jonka tavoitteena on ylläpitää positiivista työympäristöä, jossa yksilöiden yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia arvostetaan (Harold & Vincent 2012, 1). Sen pyrkimyksenä on työyhteisön tehokkaasti toimiminen ja organisaation hyötyminen

moninaisuudesta ottamalla huomioon erilaisten henkilöstöryhmien piirteet ja kyvykkyydet. (Heikkinen 2005, 11). Monimuotoisuuden johtamisen keskiössä on ihmisten välinen tasa-arvo. Monimuotoisuuden johtamisen avulla tunnistetaan ja tiedostetaan ihmisten erilaisuus ja heidän erilaiset kokemuksensa, osaamisensa, tavoitteensa ja tarpeensa. Tarkoituksena on edistää oikeudenmukaista ja tasa-arvoista kohtelua sekä samalla ottaa huomioon ihmisten yksilöllisyys. (Visti & Härkönen 2005, 5, 11.) Organisaatioissa ratkaisevaa on avoin asenne monimuotoisuudelle ja työntekijöiden erityistarpeiden ja kokemusten ymmärtäminen (Ratajczak 2020, 36). Sippolan (2008, 29) mukaan monimuotoisuuden johtamisen ajankohtaisuutta lisää huoli osaavan työvoiman riittävydestä ja henkilöstöjohtamisen valmiudesta ottaa huomioon kaikkien kyky- ja luovuuksipotentiali.

Monimuotoisuuden merkitys organisaatioissa on kasvanut ja useat organisaatiot ovat kiinnostuneita monimuotoisuuden ja organisaatiokulttuurin välisen yhteyden tutkimisesta ja sen vaikutuksista avoimuuteen ja suorituskykyyn (Patrick & Kumar 2012, 1). Colliander ym. (2009, 15) painottavat, että monimuotoisuus itsessään ei ole etu tai haitta työyhteisön toiminnalle tai tuottavuudelle, vaan olennaista on, miten monimuotoisuuteen suhtaudutaan, ja kuinka sitä osataan hyödyntää organisaation toiminnassa. Työyhteisön monimuotoisuudella on kuitenkin nähty niin myönteisiä kuin kielteisiä vaikutuksia ja siksi organisaatioiden on tärkeää tarkastella prosesseja vaikutusten taustalla (Van Knippenberg, De Dreu & Homan 2004, 1008, Roberge & van Dick 2009, 295). On havaittu, että työyhteisöjen monimuotoisuudella voi olla myönteisiä vaikutuksia esimerkiksi luovaan ajatteluun ja innovatiivisuuteen, suorituskyvyn ja osaamis pääoman kasvuun, parempaan yhteistyöhön, ristiriitojen vähentämiseen sekä työnantajakuvaan edistämiseen (Nishii & Özbilgin 2007, 1890; Roberge & van Dick 2009, 295; Bergbom ym. 2020, 15, 27,80; Tuan, Rowley & Thao 2019, 305). Vastaavasti monimuotoisuus ja ryhmien heterogeenisyys voi vähentää ryhmän sisäistä koheesiota ja näyttäytyä ennakkoluuloina, kulttuurieroina, väärinkäsityksinä tai konflikteina, jotka osaltaan voivat vähentää työntekijöiden tyytyväisyyttä (Roberge & van Dick 2009, 295; Bergbom ym. 2020, 18, 81).

Mikäli organisaatiossa ei kiinnitetä huomiota monimuotoisuuden johtamiseen, voi se näyttäytyä työntekijöiden taitojen, pätevyyden ja kiinnostuksen puutteena ja vähentää suorituskykyä sekä lisätä henkilöstön vaihtuvuutta (Patrick & Kumar 2012, 2). Visti ja Härkönen (2005, 5) tuovat esille, että yksi keskeisimmistä työelämän moninaisuushaasteista liittyy työvoiman ikärakenteeseen ja sen haasteisiin, johon linkittyvät myös uusien työntekijöiden perehdyttäminen

ja ikäryhmien yhteistyön edistäminen. Keskiössä on myös etnisten ja kulttuuritaustojen huomioon ottaminen.

Suomalaisen lainsäädännön voidaan nähdä liittyvän monimuotoisuuden johtamiseen keskeisesti. Monimuotoisuuteen voi nähdä liittyvän ensinnäkin Suomen perustuslaki, jonka toisen pykälän mukaan ihmiset ovat yhdenvertaisia lain edessä (Suomen perustuslaki 731/1999). Muita monimuotoisuutta, yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa työelämässä edistäviä lakeja ovat muun muassa laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, työ sopimuslaki ja yhdenvertaisuuslaki (Colliander ym. 2009, 77). Yhdenvertaisuuslain 7 §:n mukaan työnantajalla on velvollisuus edistää yhdenvertaisuutta sekä arvioitava sen toteutumista työpaikalla. Työnantajan, jonka palveluksessa vähintään 30 työntekijää, on laadittava suunnitelma yhdenvertaisuuden edistämiseksi. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.) Esimerkiksi rekrytointitilanteissa ja palvelussuhteen ehtoja määriteltäessä korostuu yhdenvertaisen kohtelun ja tasa-arvoisen päätöksenteon toteutuminen. Työnantajan tulee tarkastella työyhteisön yhdenvertaisuustilannetta säännöllisesti sekä tehtävä tarvittaessa muutoksia ja kehittää toimenpiteitä. (Kuntatyönantajat 2022d.)

4.2 Ikäjohtaminen käsitteenä ja tutkimusalueena

Ikäjohtamisen käsite (eng. *age management*) on suhteellisen häilyvä johtamisteorioissa, ja se liitetään usein väestön ikääntymiseen, monimuotoisen tiimin johtamiseen ja syrjinnän ehkäisyyn (Fabisiak & Prokurat 2012, 85). Ilmarisen (2006, 56) mukaan ikäjohtamisen määritelmä kuvaa työntekijän iän ja ikään liittyvien tekijöiden huomioon ottamista johtamisessa, työn suunnittelussa ja organisoinnissa, siitä näkökulmasta, että jokainen voi saavuttaa tavoitteensa niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Halme ja Aaltio (2011, 221, 230) korostavat ikäjohtamisen käsitteen merkityksen olevan moninainen ja ikäjohtamisen tutkimuksen painoalue on nähty liikkuneen yhteiskunnallisen väestön ikääntymisen tarkastelusta organisaatioiden johtamisen tutkimukseen.

Ikäjohtamiskeskustelu on kehittynyt väestön ikääntymisen seurauksena ja Suomessa ikäjohtamisen käsitteen on nähty nousseen esille kansallisen ikäohjelman aikana 1998–2002 (Ilmarinen ym. 2003, 197). Ohjelman tavoitteena oli tukea yli 45-vuotiaiden asemaa työmarkkinoilla ja suunnata heille työkykyä ja työllisyyttä edistäviä toimenpiteitä sekä tarkastella työurien pidentämistä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2001, 13; Arnkil ym. 2002, 12). Ikäohjelman aikana voimaan astui myös uusi työterveyshuoltolaki ja työturvallisuuslakiin tehtiin muutoksia lisäämällä ikääntyminen asioihin, jotka työnantajan tulee ottaa huomioon muun muassa iän,

sukupuolen ja ammattitaidon ohella (Arnkil ym. 2002, 12). Ohjelman puitteissa järjestettiin myös yrityksille erilaisia koulutushankkeita (Halme & Aaltio 2011, 224).

Ikäjohtamisen käsitteen on usein nähty keskittyvän ikääntyvien työkyvyn ja jaksamisen tukemiseen, jolloin se korostaa ikääntyviä ryhmänä, joka tarvitsee erityiskohtelua ja täten voi johtaa esimerkiksi ikääntyvien kielteiseen leimautumiseen (Lundell ym. 2011, 286; Halme 2011, 49). Halmeen (2011, 49) mukaan korostamalla ikäjohtamisessa eri-ikäisyyttä tuodaan esiin se, että työyhteisöissä on monenlaisia ja monen ikäisiä ihmisiä, jotka tarvitsevat yksilöllistä johtamista. Myös Lundell ym. (2011, 286–287) jäsensivät, että ikäjohtaminen ei määrity vain tiettyyn ikäryhmään, vaan työyhteisöissä on monen ikäisiä ihmisiä, jolloin on tärkeää ymmärtää eri-ikäisten työntekijöiden tarpeiden ja vahvuuksien huomioonottaminen henkilöstövoimavarojen johtamisessa.

Malgorzatan (2021, 588) mukaan ikäjohtamisen käsite on tullut yhä enemmän keskiöön kehittyneissä maissa, ja se nähdään tärkeänä osana organisaatioiden henkilöstöpolitiikkaa ja osana monimuotoisuuden hallintaa, jossa ikä on erityispiirre, joka vaihtelee työntekijöiden välillä. Viime aikoina työelämän tutkimuksissa ikäjohtamista on alettu tarkastelemaan yhä laajemmin osana monimuotoisuuden ja moninaisuuden johtamista, jossa ikä nähdään yhtenä erilaisuuden ulottuvuutena esimerkiksi sukupuolen, koulutuksen ja kulttuurisen taustan rinnalla (Pohjalainen & Talja 2011, 9; Wallin 2014, 6). Myös Salminen (2005, 92–93) kuvaa ikäjohtamista osana erilaisuuksien johtamista ja liittyy ikäjohtamiseen työn hallinnan, työssä jaksamisen ja muutosten kokemisen niin nuorten kuin vanhempien työntekijöiden näkökulmasta. Halmeen ja Aaltion (2011, 234) käsiteanalyttisen tarkastelun perusteella iän ja johtamisen välillä on merkityksellisiä yhteyksiä, johon vaikuttaa se, että yksilön suhde työhön muuntuu eri elämänvaiheiden ja työidentiteetin kehittymisen eri vaiheissa.

Ikäjohtamista voidaan tarkastella niin yksilön, organisaation kuin makrotalouden työmarkkinapolitiikan näkökulmasta (Fabisiak & Prokurat 2012, 85–86). Myös Halme (2011, 25) esittää ikäjohtamistutkimukselle kolme näkökulmaa, jotka ovat työntekijän, yrityksen ja yhteiskunnan näkökulma. Väestörakenteen muutoksen seurauksena ikäjohtamisesta on tullut makrotaloudellinen kysymys työmarkkinapolitiikassa ja työntekijät pyritään pitämään työelämässä mahdollisimman pitkään pidentäen työuria (Fabisiak & Prokurat 2012, 85–86). Yhteiskunnan näkökulmassa korostuu vanhempien työntekijöiden rekrytointi, työnantajien

ikäasenteet vanhempia työntekijöitä kohtaan ja eläkekustannusten hallinnan haasteet (Boehm, Schröder & Bal 2021, 258; Halme 2011, 25).

Organisaatiotasolla ikäjohtamista voidaan tarkastella henkilöstöressurssien hallintana, johon liittyy ikäjohtamisen toimenpiteet kuten ikäjohtamisen strategiat rekrytoinnissa ja koulutuksessa, elinikäisen oppimisen ohjelmien toteuttaminen, työn joustavuus sekä työterveys – ja turvallisuusohjelmat (Fabisiak & Prokurat 2012, 85–86). Myös ikäystävällinen organisaatiokulttuuri ja työyhteisön ilmapiiri korostuu organisaation näkökulmassa (Boehm ym. 2021, 258). Ikäjohtaminen yksilön näkökulmasta pyrkii yksilön kykyjen tehokkaampaan hyödyntämiseen (Fabisiak & Prokurat 2012, 85–86). Yksilön näkökulmassa korostuu myös kokemukset ikääntymisestä ja yksilön omista asenteista ikääntymistä kohtaan, työ- ja toimintakyky, työn ja muiden elämänalueiden arvostus ja ikäsyryjä (Halme 2011, 25). Yksilön näkökulmasta voidaan tarkastella myös tiedon jakamista kollegoiden kesken ja yksilön resilienssiä (Boehm ym. 2021, 258). Airila (2007, 20) korostaa, että ikään kohdistuvat mielikuvat voivat haitata niin yksilöitä, organisaatioita kuin yhteiskuntaa.

Airilan (2007, 49) havainnot korostavat, että työntekijät odottavat yksilöllistä tapaa nähdä eri-ikäiset työntekijät. Ikä ei ole merkittävä tekijä, vaan kalenteri-ään sijasta on olennaisempaa tarkastella työntekijän elämäntilannetta ja -kokemusta, työssäoloaika ja persoonaa. Ikäryhmien eroja voidaan häivyttää korostamalla yksilöllisyyttä. Yhteiskuntatieteiden tohtori Vaahtio (2006, 8–9, 175) on esittänyt kritiikkiä ikäjohtamisen käsitteeseen. Hänen mukaansa ikäjohtamisesta on saatavilla laajasti laadukasta kirjallisuutta, mutta usein se voi johtaa väärinymmärrykseen siitä, että eri ikäisiä tulisi johtaa eri tavalla tai iäkkäämpiä työntekijöitä tulisi niin sanotusti ”ikäjohtaa”. Pahimmillaan hän näkee, että ikäjohtamiseen liitettävät merkitykset voivat korostaa ikäryhmien oletettuja eroja tai vahvistaa ennakkoluuloja. Ikäjohtamisen sijasta Vaahtio puhuu mieluummin iättömästä johtamisesta tai ikäneutraalista johtamisesta ja kuvailee sitä näin: ”*Iätön johtaminen on tietojohtamista, jossa johtaja tunnistaa ikään liittyvät ennakkoluulot itsessään ja osaa välttää niitä johtamistyössään*”. Hän myös jäsentää, että esihenkilöiden tehtävänä on edistää työntekijöitä kunnioittavaa, moninaisuutta ja eri-ikäisyyttä arvostavaa organisaatiokulttuuria.

4.3 Ikäjohtamisen keinot

Organisaatioissa on olennaista tarkastella henkilöstöpolitiikan ja sen käytänteiden sopivuutta eri-ikäisten työntekijöiden tarpeisiin (Kooij ym. 2011, 217). Eri-ikäisten työntekijöiden vahvuudet ja

kiinnostuksen kohteet voivat edesauttaa oppimista toisilta ja luoda samalla uudenlaista toimintaa. Hiljaisen tiedon ja osaamisen kehittämisen näkökulmasta on hyvä, että työyhteisöt ovat moninaisia ikärakenteeltaan. (Bergbom ym. 2020, 59.) Ikämoninaisuutta tukevat käytännöt voidaan myös nähdä edistävän työntekijöiden affektiivista sitoutumista organisaatioon ja lisätä osallisuuden tunnetta. Työntekijät voivat olla enemmän sitoutuneempia organisaatioon, mikäli organisaatiossa on hyvät uranäkymät tai mahdollisuudet kehittää omia taitoja. (Sousa ym. 2021, 426; Morrow 2011.)

Ikäjohtamisen keinojen tarkasteluun liittyy olennaisesti myös oppiminen: Ilmarisen ym. (2003, 200) mukaan haitalliset olettamukset liittyvät ikääntymiseen ja oppimiseen, eikä oppiminen ole iästä kiinni, vaikka eri-ikäisillä työntekijöillä voi olla erilaisia tapoja oppia. Tämä on hyvä ottaa huomioon henkilöstökoulutusten pedagogiikassa, sillä oikein järjestetyt koulutukset tuottavat hyviä tuloksia. Tähän voidaan nähdä liittyvän myös Innocentin ym. (2013, 19) ja Sousan ym. (2021, 409) tarkastelut siitä, että organisaatioissa on olennaista suunnitella ja toteuttaa HR-käytänteitä, joiden avulla voidaan ottaa huomioon työntekijöiden ikään liittyvät tarpeiden erot ja motiivit. Airila (2007, 56) painottaa, että kaikille työntekijöille olisi tärkeää tarjota yhdenvertaiset mahdollisuudet esimerkiksi liittyen työaikajoustoihin, elinikäiseen oppimiseen sekä terveyden ja työympäristön edistämiseen. Työntekijän kvalifikaatioita tarkastellessa ikä osoittautuu usein toissijaiseksi kriteeriksi, mutta on kuitenkin edelleen tarpeellista muuttaa erityisesti ikääntyneihin työntekijöihin liittyviä kielteisiä mielikuvia.

Sousa ym. (2021, 426–427) nostavat esille, että esimerkiksi 40-vuotias työntekijä, joka on vähemmän työorientoitunut, voi nähdä työjärjestelyjensä mukauttamisen (esimerkiksi etätyömahdollisuudet tai työaikajärjestelyt liittyen vanhemmuuteen) organisaation panostuksena. Vastaavasti työntekijä, joka on hyvin työorientoitunut ja uppoutunut työhönsä, voi pitää ikämonimuotoisuuden käytäntöjä vähemmän merkittävinä liittyen hänen motivaatioonsa pysyä organisaatiossa. Vaikka työkeskeisyys on yksilöllistä, on organisaation iän monimuotoisuuden käytännöillä tärkeä rooli työtä vähemmän tärkeänä pitävien henkilöiden sitouttamisessa. (Sousa ym. 2021, 426–427.)

Naegele ja Walker (2006, 7) ovat tarkastelleet ikäjohtamista kahdeksan osa-alueen kautta, jotka ovat rekrytointi, elinikäinen oppiminen, urakehitys, joustavat työaikakäytännöt, terveyden edistäminen ja työympäristön suunnittelu, uudelleensijoittaminen ja eläköityminen sekä kokonaisvaltainen lähestymistapa ikäjohtamiseen. Ikäjohtamisen keinoja voidaan tarkastella myös

ikäjohtamisen tarpeiden näkökulmasta: miten organisaation osaamis pääomasta huolehditaan; kokeneiden työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen, eläkeikää lähestyvien kannustaminen työssä jatkamiseen, hiljaisen tiedon siirtyminen eläköitymisen yhteydessä, nuorten ammatillisen kehittymisen tukeminen tai oppimisen tukeminen osaamisvaatimusten muuttuessa. Ikäjohtamisen keinot liittyvät myös työnantajakuvaan, johon voi nähdä vaikuttavan esimerkiksi henkilöstön hyvinvoinnin ja työkyvyn edistäminen, organisaation urakehitysmahdollisuudet ja rekrytointi. (Lundell ym. 2011, 295.) Ilmarinen (2001, 186) on tarkastellut ikäjohtamista neljän osa-alueen näkökulmasta:

1. *Ikäasenne*: voidaan tarkastella omaa asennetta ikääntymiseen ja sen myötä tapahtuvia positiivisia ja negatiivisia tosiseikkoja.
2. *Yhteistyön rakentaminen*: eli eri-ikäisyyden ja erilaisen osaamisen hyödyntäminen tiimityöskentelyssä.
3. *Töiden yksilöllinen suunnittelu*: otetaan huomioon yksilön muuttuvat tarpeet ja henkinen kasvu. Esihenkilö pyrkii löytämään yksilöllisiä ratkaisuja.
4. *Kommunikointitaidot*: edistävät tiedonkulkua, avoimuutta ja muutosten suunnittelua työyhteisössä.

Ikäjohtamisen tarpeet liittyvät työvoiman ikärakenteen muuttumiseen ja työelämän muutokseen sekä uusien sukupolvien myötä koulutustaustojen ja työelämäasenteiden muuntumiseen. Myös yksilön suhde työhön voi muuntua toimintaympäristön ja työn muuttuessa ja siihen vaikuttavat myös yksilön voimavarat. Työelämän muutokset koskettavat siis keskeisesti kaikenikäisiä työntekijöitä, mutta niiden kokeminen vaihtelee yksilön työkokemuksen ja työuravaiheen mukaan. (Lundell ym. 2011, 293–294.) Taulukko 1 havainnollistaa muutosten tasoja ja ilmenemistä liittyen yksilöllisten voimavarojen ikään liittyviin muutoksiin, ympäristön muutoksiin ja sukupolviinmuutoksiin.

Taulukko 1. Muutokset ja ikä (Lundell ym. 2011, 293)

Muutoksen taso	Miten muutos ilmenee
<i>Yksilöllisten voimavarojen ikäsidonnaiset muutokset</i> <ul style="list-style-type: none"> • fysiologiset muutokset • psyykkinen kehitys • elämäkokemusten kertyminen • elämäntilanteen muuttuminen • aikahorisontin muuttuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn muuttuminen • tavoitteiden muuttuminen • uusien valmiuksien kehittyminen
<i>Ympäristön ja olosuhteiden muuttuminen</i> <ul style="list-style-type: none"> • toimintaympäristön muuttuminen • osaamisvaatimusten muuttuminen • organisaation ja toimintatapojen muuttuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • yksilön suhteen muuttuminen itsen, ympäristöön ja muihin ihmisiin • muutokseen sopeutuminen, oppiminen
<i>Sukupuolviimuutokset</i> <ul style="list-style-type: none"> • koulutusjärjestelmän kehittyminen • yhteiskunnallinen muutos, työelämän muuttuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • koulutustason nousu • arvojen ja työasenteiden muuttuminen • työelämää koskevien odotusten muuttuminen

4.4 Ikäjohtaminen ja monimuotoisuuden johtaminen osana henkilöstövoimavarojen johtamista

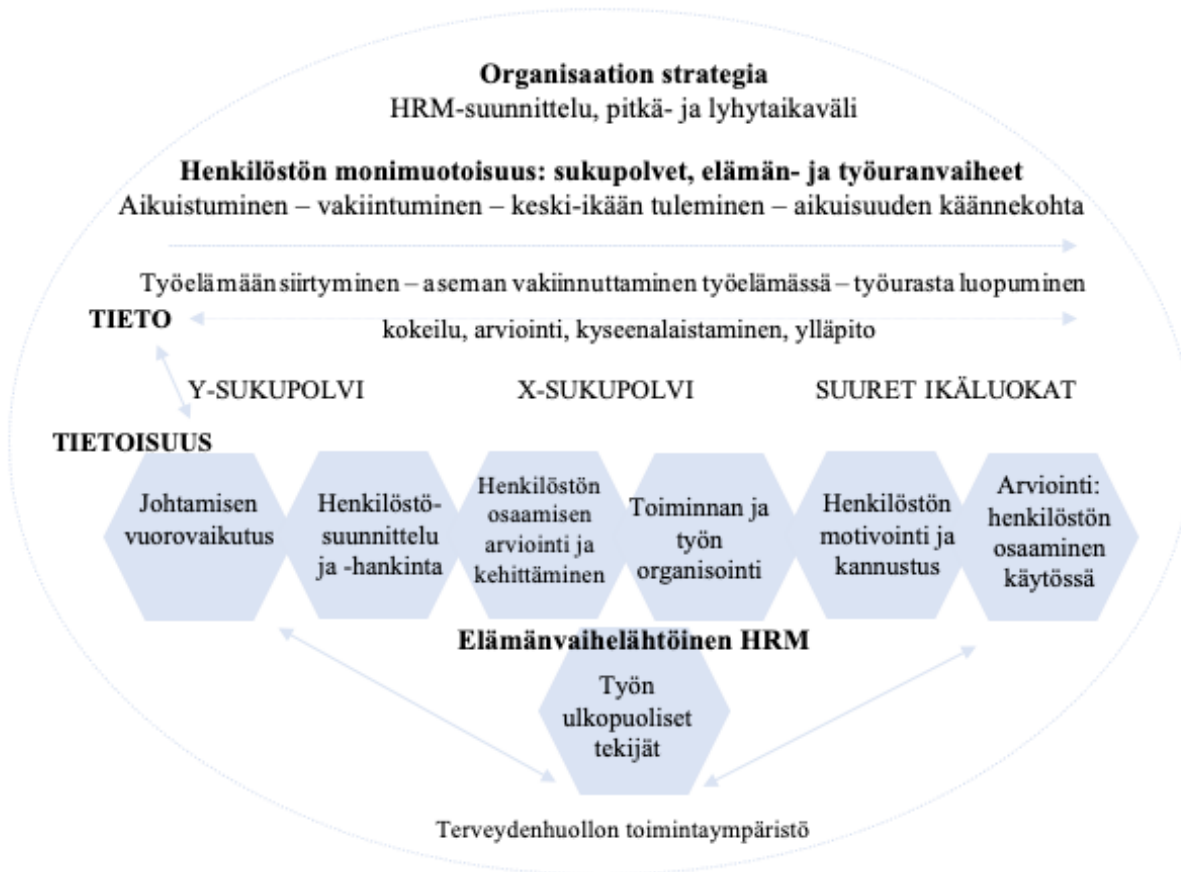
Ikäjohtamista ja monimuotoisuuden johtamista voidaan tarkastella henkilöstövoimavarojen johtamisen ja strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Henkilöstöjohtamisen käsite nähdään usein yläkäsitteenä henkilöstötoimille. Henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ovat esimerkiksi rekrytointi, palkitseminen, osaamisen kehittäminen ja työhyvinvoinnista huolehtiminen. (Viitala 2021, 13.) Henkilöstövoimavarojen johtamisella (eng. *human resource management, HRM*) tarkoitetaan sitä, että organisaation henkilöstö nähdään ennen kaikkea voimavarana ja sillä viitataan kaikkiin toimiin liittyen organisaation työsuhteiden hallintaan (Viitala 2021, 15; Boxall & Purcell 2003, 1). Strateginen henkilöstöjohtaminen (eng. *strategic human resource management, SHRM*) kuvaa puolestaan henkilöstöjohtamisen strategisuutta ja sen tavoitteiden ja periaatteiden määrittelyä sekä linjaamista siten, että tavoitteet pyritään saavuttamaan. Strategisen henkilöstöjohtamisen työkalu on henkilöstöstrategia, joka toimii liiketoimintastrategian ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjen yhdistäjänä. (Viitala 2021, 15–16, 23.)

Ikäjohtaminen on osa henkilöstövoimavarojen johtamista, jossa ikäsidonnaiset tekijät otetaan huomioon, eli sitä ei nähdä irrallisena johtamisoppina. Ikäjohtamisen tarpeet ja mahdollisuudet vaihtelevat organisaatiosta tai alasta riippuen, jolloin ei ole yhtä mallia, joka voitaisiin sellaisenaan monistaa organisaatiosta toiseen. (Lundell ym. 2011, 290–291.) Tähän liittyy niin ikään Ilmarisen

(2006, 200–201) jäsenys siitä, että ikäjohtamisen tavoitteet lähtevät organisaation omista lähtökohdista ja strategiasta. Kokonaisvaltaiseen ikäjohtamiseen kuuluu eri-ikäisten vahvuuksien hyödyntäminen, voimavarojen kehittäminen ja työkykyuhkien hallinta. (Lundell ym. 2011, 290–291.)

Organisaatiossa voidaan luoda myös erillinen ikästrategia, joka tarkoittaa johdon laatimaa suunnitelmaa siitä, miten ikäsidonnaiset tekijät otetaan huomioon organisaation toiminnassa. Ikästrategiaan voidaan sisällyttää esimerkiksi organisaation henkilöstön ikärakenne, uusien työntekijöiden rekrytointi ja sitouttaminen, osaamisen uudistaminen, muutosten hallinta, eläköityvien osaamisen säilyttäminen organisaatiossa (hiljainen tieto), ikääntyvien työkykyuhkien hallinta, sairauspoissaolojen tarkastelu ja ikäsyrjinnän ehkäisy sekä myönteisten ikäasenteiden edistäminen. (Lundell ym. 2011, 297–298.) Ilmarisen (2006, 70) mukaan ikästrategia on tärkeää nostaa osaksi henkilöstöstrategiaa, jolloin pyritään turvaamaan erilainen osaaminen organisaatiossa.

Hietämäki (2013, 140, 142) on väitöskirjassaan muodostanut Elämänvaihelähtöisen henkilöstövoimavarojen johtamisen alustavan mallin pohjautuen teoreettiseen taustaan ja väitöskirjatutkimuksensa tuloksiin (Kuvio 2). Mallin näkökulmana on ihmisen elämänkokonaisuuden huomioon ottaminen henkilöstövoimavarojen näkökulmasta. Vaikka kyseinen malli liittyy terveydenhuollon toimintaympäristöön, voidaan sitä tarkastella myös kunta-alan kontekstissa ja nähdä liittyvän myös tämän tutkimuksen tutkimusasetelmaan, kun tarkastellaan monimuotoisuuden johtamista, ikäjohtamista, sukupolvia ja heidän työuriaan.



Kuvio 2. Elämänvaihelähtöisen henkilöstövoimavarojen johtamisen alustava malli (mukaihen Hietämäki 2013, 142)

Benschop (2001, 1166) korostaa monimuotoisuuden huomioimista henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Henkilöstövoimavarojen käytäntöjen suunnittelussa ja niiden toteuttamisessa on olennaista ottaa huomioon monimuotoisuuden hallintaan liittyvät strategiset valinnat. Tiedon jakaminen nousee myös keskiöön, kun tarkastellaan ikäjohtamista ja monimuotoisuuden johtamista. Demografiset muutokset tekevät työyhteisöistä entistä monimuotoisempia ja keskiössä on tiedon jakaminen. Eri-ikäisillä on usein erilaisia tietoja ja kykyjä, jotka voivat kadota tai tulla heikosti näkyväksi, jos niitä ei jaeta tehokkaasti. Elämänkaariteorioiden näkökulmasta on tarkasteltu myös sitä, että eri-ikäisillä työntekijöillä voi olla erilaisia kognitiivisia kykyjä ja tavoitteita tiedon hankkimiseen ja sen siirtämiseen. Esimerkiksi nuoremmat työntekijät ovat todennäköisesti motivoituneita hankkimaan uutta tietoa ja voivat olla kiinnostuneita tarkastelemaan luovia ideoita ja innovaatioita. Vanhemmat työntekijät eivät välttämättä ole yhtä keskittyneitä uuden tiedon hankkimiseen, mutta omaavat todennäköisesti vahvan motivaation jakaa tietoaan muille työyhteisössä. (Sammorra, Profili, Maimone & Gabrielli 2017, 161, 164.)

Tärkeä strateginen kysymys on hiljaisen tiedon eli tietojen ja kokemusten siirto sukupolvilta toisille (Ilmarinen 2006, 70). Pohjalaisen ja Taljan (2011, 3) mukaan sen tunnistaminen ja siirtäminen ovat myös ikäjohtamisen keskeisiä haasteita. Hiljaisen tiedon jakamisen on tärkeää olla systemaattista ja ennakoivaa – esimerkiksi ennakoida, että eläköityvän hiljainen tieto jäisi organisaation muille jäsenille. Hiljaisen tiedon jakamisessa on olennaista ottaa huomioon myös se, että se on kaksisuuntaista eli niin nuoremmat kuin vanhemmat työntekijät voivat siirtää tietoa ja osaamistaan toisilleen. (Ilmarinen 2006, 70–71.) Burken ja Ngn (2006, 88) mukaan organisaatioiden tärkeänä tavoitteena on varmistaa onnistunut tiedon siirtyminen sukupolvien välillä. Kuitenkin laadittuja ohjelmia tai pyrkimyksiä hiljaisen tiedon siirtämiseksi on usein varsin vähän. Tiedon siirtymisen tavoitteet ovat tärkeää myös määrittellä yhteisesti ryhmätasolla eikä vain ohjeistamalla ylhäältä alaspäin, että tietämyksen siirto on tärkeää (Ellwart, Bündgens & Rack 2013, 964).

Organisaation HR-käytännöt voivat kannustaa työntekijöitä vuoropuheluun ja siten yhdistää heidän erilaisia näkökulmia, tietämystä ja kykyjä (McGuire ym. 2007, 603; Sammarra ym. 2017, 180). Ymmärtämällä ja arvostamalla työntekijöiden kykyjen ja motivaation heterogeenisyyttä organisaatiot voivat kehittää parempia tiedonhallintaprosesseja (Sammarra ym. 2017, 165). Strategisesta näkökulmasta tarkastellen ne organisaatiot, jotka onnistuvat hallitsemaan tiedon siirtoa sukupolvien välillä, kohdistuu vähemmän riskejä, kun ottaa huomioon esimerkiksi voimakkaan eläköitymistahdin (Burke & Ng 2006, 88).

4.5 Työura ja elämänkulku

Työuratutkimuksen alkuvaiheen klassikkona pidetään amerikkalaisen psykologin Donald E. Superin teosta *The Psychology of careers* (1957). Superin kehittämä uravaihemalli koostuu viidestä eri vaiheesta: lapsuuden kasvuvaihe (0-14 v.), tutkimusmatkavaihe (15-24 v.), työuran vakiintuminen (25-44 v.), työuran ylläpitäminen (45–64 v.) ja valmistautuminen eläkkeelle (+65 v.). (Pyöriä 2020, 97.) Organisaatio- ja johtamistutkimuksissa uratutkimuksen alku voidaan paikantaa 1970-luvun loppupuolelle (Moore, Gunz & Hall 2007, 33). Arthur, Hall ja Lawrence (1989, 8) määrittelevät uran ajan myötä kehittyväksi sarjaksi yksilön työkokemuksia. Hall (2002, 12) määrittelee työuran myös yksilöllisesti koetuksi sarjaksi asenteita ja käytösmalleja liittyen työhön liittyviin kokemuksiin yksilön elämän aikana.

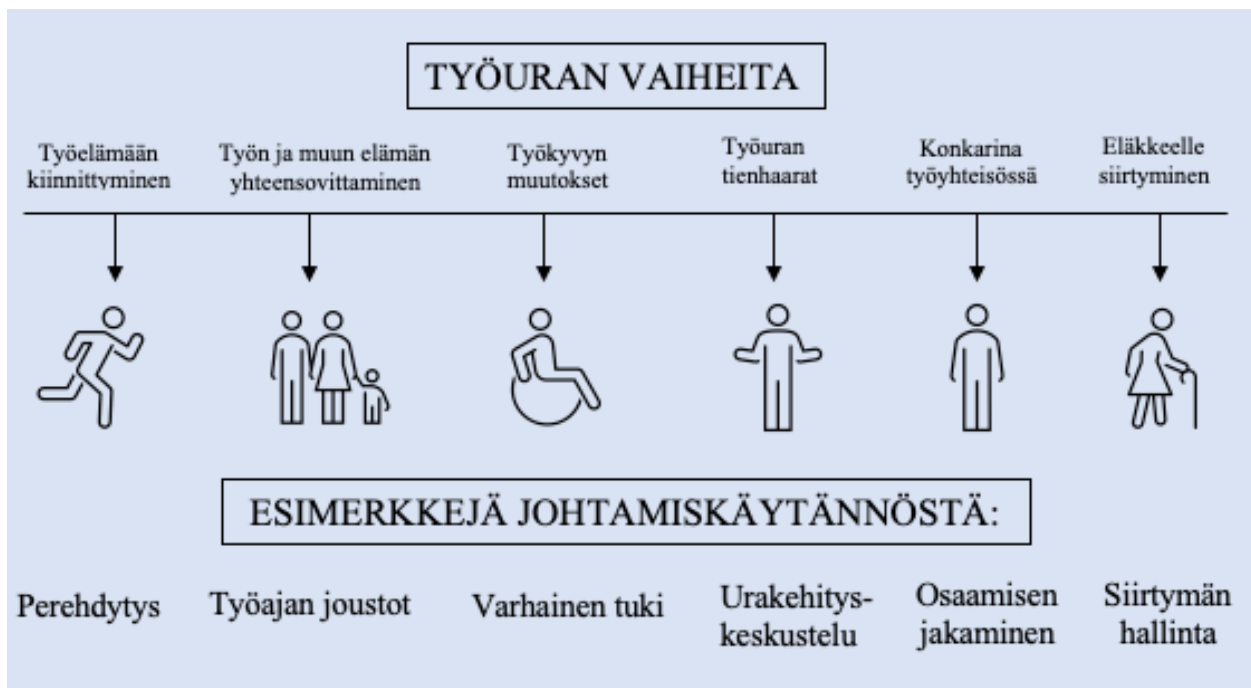
Hallin (2002, 8–10) mukaan käyttäytymis- ja populaaritieteiden kirjallisuudessa on havaittu neljä erilaista näkökulmaa tarkastella uraa. Ensimmäinen näkökulma tarkastelee uraa etenemisenä eli etenemistä vastuullisempiin tehtäviin ja nousua organisaation hierarkiassa. Toinen näkökulma tarkastelee uraa ammattina. Tämä on kuitenkin nähty harvinaisempaan tapaan tarkastella uraa, sillä näkökulman mukaan tietyt ammatit edustaisivat uraa ja toiset eivät. Kolmas näkökulma tarkastelee uraa elämänmittaisena sarjana työkokemuksia, mikä ei keskity yksilön ammattiin tai tehtävien tasoon. Kaikilla yksilöillä, joilla on työhistoriaa, on ura, eikä ammatin tyyppi määritä uran arvoa. Neljäs näkökulma tarkastelee uraa elämänmittaisena sarjana työrooleihin liittyviä kokemuksia. Tämän määritelmän mukaan ura näyttäytyy tapana, miten yksilö kokee työhistoriansa muodostavien töiden ja toimintojen sarjan.

Hall (2002, 11) korostaa, että ura sinänsä ei tarkoita esimerkiksi menestystä tai nopeaa etenemistä - olennaista on, mitä uran aikana tapahtuu sen sijaan, että arvioitaisiin, kuinka menestyksekkäästi yksilö hallitsee uraansa. Baruchin (2004b, 67) mukaan organisaatioiden tulisi pyrkiä tarjoamaan ihmisille vaihtoehtoja menestyä uralla ottaen samalla huomioon, että uran ja menestymisen merkitys on muuttunut. Uralla menestyminen voi tarkoittaa sisäistä näkökulmaa, eli miten yksilö näkee oman urakehityksensä arvojen, tavoitteiden ja pyrkimysten kannalta tai sitä voidaan tarkastella ulkoisesta näkökulmasta eli miten ulkoinen ympäristö näkee yksilön uralla etenemisen kuten esimerkiksi aseman tai hierarkian. Uralla menestymistä voi ajatella myös organisatorisesta näkökulmasta tai yhteiskunnan näkökulmasta tarkastellen työmarkkinoita, ammatillista kehitystä ja globalisaatiota. (Baruch 2004b, 67.)

Aiemmin urakäytännöt ovat keskittyneet enemmän hierarkkiseen johtamisrakenteeseen, kun nykyinen suuntaus urakehityksessä kuvaa muutosta keskittyen yksilöiden uratarpeisiin ja tapaan, joilla ne voidaan toteuttaa ottaen huomioon organisaation olosuhteet (Baruch 2003, 244). Nykyisten työmarkkinoiden monimutkainen, globalisoitunut ja arvaamaton luonne haastaa perinteisten urakehitysteorioiden taustalla olevia oletuksia. Myös yhteiskunnan niin sosiaalisella, poliittisella, kulttuurisella kuin taloudellisella tasolla on tapahtunut suuria muutoksia, jotka ovat heikentäneet perinteisiä urakehitysteorioita. (Amundson, Mills & Smith 2014, 13.) Lineaarinen urakäsitys on muuttunut monisuuntaiseksi urakäsitteeksi (Baruch 2004b, 58). Järvensivun ja Pulkin (2019, 41) mukaan työelämän jatkuvasti muuttuessa lineaarisuutta korostavien urateorioiden merkitys vähenee. Työura myös muodostuu systeemissä kontekstissa, johon vaikuttaa eri tekijöiden väliset kytkennät, muutokset, epävarmuudet, sattumat ja ennakoimattomat tilanteet. Myös Truxillo, Cadiz ja Rineer (2014, 23) korostavat, että globalisaatio ja teknologinen kehitys

ovat muuttaneet ura-ajattelua ja työntekijä voi työskennellä uransa aikana useissa eri ammateissa ja organisaatioissa. Urakehitys voidaan nähdä elinikäisenä prosessina, johon sisältyy uusien taitojen ja kykyjen oppimista, uuden tiedon omaksumista sekä osaamisen laajentamista. (Truxillo ym. 2014, 23.)

Työuran eri vaiheita voidaan havainnollistaa esimerkiksi Työterveyslaitoksen kuvan avulla (Kuvio 3). Siinä työuran eri vaiheiksi on havainnollistettu Työelämään kiinnittyminen, Työn ja muun elämän yhteensovittaminen, Työkyvyn muutokset, Työuran tienhaarat, Konkarina työyhteisössä ja Eläkkeelle siirtyminen. (Työterveyslaitos 2022.)



Kuvio 3. Työuran vaiheita (mukaiillen Työterveyslaitos 2022)

Myös Ilmarinen kuvaa työurien eri vaiheita ja puhuu työelämäkulun määritelmästä. Hän korostaa, että työelämäkulkuun ei ole yleisesti hyväksyttyä normatiivista tarkastelutapaa, mutta siihen voidaan liittää esimerkiksi seuraavia vaiheita (Ilmarinen 2006, 39):

- siirtyminen koulutuksesta ja opiskelusta työelämään (18–25 v)
- perheen ja työn yhteensovittaminen (25–35 v)
- työtehtävien vaihdokset ja työpaikan muutokset (35–45 v)
- omien voimavarojen muutokset (yli 45 v)
- muutokset perhe- ja lähiyhteisöissä (yli 50 v)
- työ- ja eläkeasenteiden muutokset (yli 55 v)
- työstä luopuminen ja eläkkeelle siirtyminen (yli 60 v).

Elämänsä elämisen käsitteeseen liittyy keskeisesti ikä, elämänaika ja tapahtumarakenteet. Usein elämänsä eläminen nähdään muovautuvan eri vaiheista kuten lapsuus, nuoruus, aikuisuus ja vanhuus. Vaiheisiin liittyy erilaisia siirtymiä tai tapahtumia kuten syntymä, koulun alku, työelämään siirtyminen, avioituminen, vanhemmuus ja siirtyminen eläkkeelle. (Vilkko 2000, 75.) Ihminen kehittyy iän myötä muuttuvassa kehitysympäristössä ja ympäristöä voidaan kuvata esimerkiksi iänmukaisilla kehitystehtävillä, institutionaalisilla urilla, elämäntapahtumilla ja roolisiirtymillä. Esimerkiksi iänmukaisten kehitystehtävien näkökulmaan liittyy tiettyyn ikään liittyvät haasteet ja vaatimukset kuten esimerkiksi kouluttautuminen ja ammatin valinta. Sillä voidaan myös kuvata sitä, että tiettyssä kulttuurissa elävillä ihmisillä voi olla yhteisiä käsityksiä liittyen elämänsä elämiseen – esimerkiksi naimisiinmenon ajankohdasta, ensimmäisen lapsen saannista, työelämän huipun saavuttamisesta tai eläköitymisestä. Tällaiset elämänsä elämiseen liittyvät uskomukset, jotka ilmentävät tiettyä kulttuuria, voivat ohjata ihmisten toimintaa. (Nurmi & Salmela-Aro 2000, 89.)

4.6 Työuran ankkurit Scheinin mukaan

Työuraa yksilön näkökulmasta ja valintoja työurien taustalla voidaan tarkastella Edgar Scheinin ura-ankkurit teorian avulla. Malli kuvaa yksilön kehittyvää käsitystä siitä, missä hän on hyvä ja millaisia tarpeita, motiiveja sekä arvoja hänellä on, joilla on ohjaava vaikutus työhön liittyviin valintoihin. (Schein 1990, 2.) Tässä tutkimuksessa Scheinin ura-ankkurit mallia hyödynnetään aineistonkeruun yhteydessä ennakkotehtävän avulla ja pyritään tarkastelemaan, mitkä ura-ankkurit nousevat keskiöön haastateltavien keskuudessa. Täydentämällä työuraan liittyvää teoriaa ura-ankkurit mallilla voidaan pyrkiä havainnoimaan tarkemmin työuraan liittyviä käsityksiä.

Scheinin (1978, 125) mukaan yksilön ammatillinen minäkuva muodostuu kolmen osa-alueen avulla, jotka yhdessä muodostavat Scheinin kehittämän ura-ankkurin. Ensimmäinen alue kuvaa yksilön kykyjä ja kyvykkyyksiä, jotka pohjautuvat onnistumisiin työssä. Toinen alue kuvaa yksilön motiiveja ja tarpeita, jotka pohjautuvat yksilön itsensä tarkasteluun ja muilta saatuun palautteeseen. Kolmas alue kuvaa arvoja ja asenteita, joihin vaikuttavat niin yksilön kuin organisaation normit ja arvot (Kuvio 4).



Kuvio 4. Yksilön minäkuvan osa-alueet (Schein 1978, 125)

Schein (1978, 126) korostaa, että ura-ankkurit muotoutuvat useiden vuosien kuluessa uran alkuvaiheessa. Yksilö kohtaa erilaisia tilanteita ja punnitsee omia kykyjään, arvojaan ja motiivejaan uravaihtoehtoja kohtaan. Esimerkiksi yksilö saattaa kohdata tilanteen, jossa joutuu punnitsemaan omien ja työnantajan arvojen yhteensopivuutta. Vuoden 1975 tutkimuksessa Schein tunnisti viisi ura-ankkuria, jotka olivat itsenäisyys, turvallisuus, teknis-funktionaalinen pätevyys, johtajuus ja yrittäjäyys. Myöhemmin 1980-luvulla Schein tarkasteli tutkimuksissaan laajemmin eri ammattiryhmiä ja havaitsi kolme uutta ura-ankkuria lisää: palvelu ja omistautuminen, aito haasteellisuus ja elämäntyyli. Scheinin mukaan usein yhden näistä kahdeksasta ura-ankkurista merkitys muodostuu merkittävämmäksi elämän ja uran kehittyessä, mutta useimpien työurien taustalla vaikuttaa useampi työura-ankkuri. (Schein 1996, 80–81.)

Scheinin teorian (1978, 1990, 1996) kahdeksan ura-ankkuria on seuraavat:

1. *Teknis-funktionaalinen pätevyys eli asiantuntijapätevyys* kuvaa yksilön tarvetta päästä hyödyntämään omia kykyjään ja taitojaan. Yksilö saattaa etsiä tunnustusta muilta ja voi lopettaa työn, joka ei riittävästi pysty haastamaan. Yksilölle on tärkeää oman alansa asiantuntijuuden ja pätevyuden kehittäminen eikä välttämättä tavoittele esihenkilövastuuta. (Schein 1990, 5–6.)

2. *Esimiespätevyys ja johtaminen* ura-ankkurina kuvaa yksilön motivaatiota nousta esihenkilötehtäviin ja heidän urakokemuksensa kuvastaa, että heillä on tarvittavat taidot ja arvot nousta johtotehtäviin (Schein 1978, 134; 1990, 6). Schein (1978, 134–135; 1990, 6) kuvailee myös, kuinka yksilöt kokevat pätevyytensä ja menestymisensä johtajana muodostuvan kolmesta alueesta, jotka ovat analyyttinen osaaminen, ihmisten välinen osaaminen ja emotionaalinen kyky.
3. *Itsenäisyys*: Jokaisella yksilöllä on jonkinlainen tarve autonomialle ja itsenäisyydelle. Itsenäisyyden tarve on ominaisuus, joka voi vaihdella elämän eri vaiheissa. (Schein & Van Maanen 2013, 30.) Tässä ura-ankkurissa kuvastuu yksilöiden tarve hallita omaa työelämäänsä, ja he saattavat suhtautua vastustaen organisaatioiden sääntöihin ja rutiineihin ja tarkkaan työaikaan (Schein 1990, 5). Henkilöt, joille itsenäisyyden tarve on merkittävää, hakeutuvat usein itsenäisempiä ammatteja kohti. Talouden ja johtamisen aloilla he voivat päätyä esimerkiksi konsultoinnin tai opettamisen pariin. Lisäksi tutkimus- ja kehitystyössä sekä markkinatutkimuksen parissa autonomian on nähty olevan hyvin tyypillistä. (Schein & Van Maanen 2013, 30.)
4. *Työsuhteen turvallisuus*: Työsuhteen turvallisuuteen ankkuroivat yksilöt hakevat työsuhteelta erityisesti turvallisuutta ja vakautta. Heille on tärkeää vakaa tulotaso ja vahva kuuluminen työyhteisöön, ja he odottavat työnantajalta hyviä etuja. (Schein 1978, 147, Schein 1990, 5.) Mikäli turvallisuus on hallitseva ura-ankkuri, se on usein hallitseva tekijä yksilön työuran ajan ohjaten ja mahdollisesti jopa rajaten uravalintoja. Yksilö voi hakeutua sellaisiin organisaatioihin, jotka näyttävät vahvoina ja vakavaraisina, ja joissa on turvatut työsuhte-edut ja hyvät eläkejärjestelyt. (Salminen 2005, 116.)
5. *Luovuus ja yrittäjyys* ura-ankkurina kuvaa yksilön tarvetta luoda tai rakentaa jotakin, joka olisi täysin hänen oma tuotteensa tai prosessinsa (Schein 1978, 149). Ura-ankkurin omaavat ovat myös yrittäjähenkisiä ja perustavat herkemmin oman yrityksen. He haluavat ansaita hyvin rahaa, mutta itse raha ei toimi tavoitteena, vaan se miten he onnistuvat luomaan jotakin uutta. (Schein 1990, 8.)

6. *Palvelu ja omistautuminen* kuvaa yksilön mahdollisuutta tehdä työtä, jonka uskoo tuovan jotakin arvoa laajemmin yhteiskunnassa (Schein & Van Maanen 2016, 166). Yksilö näkee työuransa joidenkin ydinarvojen kautta ja pyrkii saavuttamaan ne tekemällään työllä. Arvoja voivat olla esimerkiksi ”maailman tekeminen paremmaksi paikaksi elää”, ”uusien tuotteiden keksiminen, jotka pelastaisivat ihmishenkiä tai avuksi nälänhätään” tai ”inhimillisemmän työpaikan kehittäminen”. (Schein 1990, 9.) Scheinin (1990, 9) mukaan on houkuttelevaa liittää tähän ura-ankkuriin ammatit, jotka liittyvät esimerkiksi sosiaalityöhön, henkilöstöhallintoon tai ministeriöihin, mutta jokaisesta ammattiryhmästä löytyy palveluankkurin omaavia henkilöitä.

7. *Aito haasteellisuus* kuvaa yksilön tarvetta tehdä sellaista työtä, johon liittyy vaikeiden haasteiden kohtaaminen, esteiden ylittäminen tai kovien kilpailijoiden voittaminen. Se millaista työ on, saattaa olla vähemmän tärkeää kuin ongelmien selvittäminen. (Schein 1990, 10.)

8. *Elämänalueiden tasapaino* ura-ankkurina kuvaa yksilön tarvetta integroida työelämä ja -ura elämän muihin osa-alueisiin kuten perhetilanteeseen ja henkilökohtaisiin kasvutarpeisiin (Schein 1990, 11). Elämänalueiden tasapainoa painottava yksilö hakee työtehtävän ohella organisaatiosta sopivaa kulttuuria ja joustavuutta, joka tukee muiden elämänalueiden tasapainoa (Salminen 2005, 121). Säilyttääkseen elämänalueiden tasapainon yksilö voi joutua tekemään uhrauksia oman uransa suhteen. Tähän voi liittyä esimerkiksi parisuhteessa puolisoitten valinnat kuten henkilökohtaisten ja ammatillisten tarpeiden tasapainottaminen, asuinpaikkakunnan valinta työmahdollisuuksien suhteen ja lapsikysymykset. Yksilöllä on taipumus etsiä integroivia ratkaisuja sen sijaan, että antaa uraan liittyvien huolien hallita päätöksiä. (Schein 1990, 11–12.)

Salmisen (2005, 111–112) mukaan ura-ankkurin merkitys korostuu erityisesti elämän ja työn muutos- ja murrostilanteissa, jossa yksilö mahdollisesti joutuu tekemään valintoja. Yksilö saattaa tarkastella esimerkiksi haluaako lisää esihenkilövastuuta, millainen merkitys työsuhteen eduilla on tai hän onko valmis muuttamaan toiselle paikkakunnalle. Erilaisissa tilanteissa yksilö punnitsee, mikä on hänelle hyväksi, ja mitä hän haluaa. Schein (1990, 3–4) kuvaa teoriaansa siten, että ura-ankkurit mallin avulla yksilö voi havaita omat prioriteettinsa liittyen työuraan. Yksilö ei

välttämättä tunnista suoraan itseään eri ura-ankkureiden kuvauksista, vaan keskiössä on enemmänkin oman itsetuntemuksen ymmärtäminen.

Scheinin ura-ankkurit teoriaa kohtaan on esitetty myös kritiikkiä. Feldmanin ja Bolinon (1996, 89, 96) mukaan Scheinin työ on tuonut merkittävän panoksen uratutkimuksen kentälle, mutta he näkevät ura-ankkurit teorian osittain niukasti määriteltynä ja pitävät empiirisiä tutkimuksia riittämättömänä. Feldman ja Bolino ovat jäsentäneet Scheinin teoriaa siten, että kahdeksasta ankkurista teknis-funktionaalinen pätevyys, esimiespätevyys ja johtaminen sekä luovuus ja yrittäjyys pohjautuvat yksilön kykyihin. Työsuhteen turvallisuus, itsenäisyys ja elämänalueiden tasapaino perustuvat yksilöiden tarpeisiin ja motiiveihin. Loput kaksi ura-ankkuria, palvelu ja omistautuminen ja aito haasteellisuus perustuvat yksilön asenteisiin ja arvioihin. Wils, Wils ja Tremblay (2010, 236) haastavat Scheinin käsitystä siitä, että yksi ura-ankkuri muodostuisi muita hallitsevammaksi. He jäsentävät ura-ankkureiden teoriaa siten, että useat ankkurit täydentävät toisiaan (esimerkiksi haasteellisuus ja luovuus), kun vastaavasti toiset voivat olla ristiriidassa keskenään (esimerkiksi haasteellisuus ja turvallisuus). Vastaavasti Danziger, Rachman-Moore ja Rony-Valency (2008, 7, 17–18) ovat testanneet tutkimuksessaan Scheinin ura-ankkurit mallin toimivuutta ja erottaneet luovuuden ja yrittäjyyden toisistaan muodostaen yhteensä yhdeksän ura-ankkuria. Heidän tutkimuksensa osoitti, että yhdeksän ura-ankkurin malli on pätevämpi ja luotettavampi sekä korostavat johtopäätöksissään, että muut tutkijat ovat ehdottaneet täydentäviksi ura-ankkureiksi Scheinin malliin esimerkiksi työllistettävyyttä (Baruch 2004a) tai kansainvälisyyttä (Suutari & Taka 2004, 833).

***Teoreettisen keskustelun yhteenvedona tiivistetään teoreettisessa viitekehyksessä esitetyt tutkimukseen liittyvät näkökulmat. Tutkimus tarkastelee kolmen eri sukupolven (suuret ikäluokat, X- ja Y-sukupolvi) näkökulmasta eri-ikäisten johtamiseen, työuriin ja työelämän muutokseen liittyviä käsityksiä. Ikäjohtaminen ja monimuotoisuuden johtaminen nähdään tässä tutkimuksessa erityisesti eri-ikäisyyden ja eri sukupolvien näkökulmasta. Ikäjohtaminen ja monimuotoisuuden johtaminen yhdistyvät henkilöstövoimavarojen johtamiseen, jossa huomioidaan työyhteisön monimuotoisuus, ihmisten elämänkulku ja ikäsidonnaiset tekijät. (Benschop 2001, 1166; Hietämäki 2013, 140; Lundell 2011, 290–291.)

Kokonaisvaltaisen ikäjohtamisen näkökulmasta työyhteisössä tarkastellaan eri-ikäisten vahvuuksien hyödyntämistä, voimavarojen kehittämistä ja työkykyuhkien hallintaa (Lundell ym. 2011, 290–291). Työvoima on monimuotoista ikäryhmittäin työpaikoilla ja ikäjohtamiseen

liittyvät kysymykset on olennaista ottaa huomioon. Tietoisuus työntekijöiden eri elämänvaiheista ja tarpeista liittyy myös työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen, tiedonkulkuun, osaavan työvoiman pitämiseen organisaatiossa sekä rekrytointiin. (Riach 2009, Forsten-Astikainen ym. 2018, 1031–1032; Cennamo & Gardner 2008, 904.) Eri sukupolvilla on havaittu olevan erilaisia taustakokemuksia, arvoja ja työelämään liittyviä odotuksia (Kupperschmidt 2000; Mellanen & Mellanen 2020; Järvensivu & Nikkanen 2014; Pyöriä & Ojala 2016; Tapscott 2010; Arsenault 2004), ja vaikka sukupolviin liitetään tutkimuksien ja kirjallisuuden mukaan eroavaisuuksia, on yksittäiseen yksilöön kohdistuvia yleistyksiä varottava tekemästä (Gibson ym. 2009, 5).

5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen menetelmiä ja aineiston analyysin toteutusta. Ensimmäisenä avataan kvalitatiivisen tapaustutkimuksen valintaa menetelmänä ja sen piirteitä. Seuraavaksi tarkastellaan aineiston keruuta teemahaastattelujen avulla. Sen jälkeen tarkastellaan Hollolan kuntaa tutkimuksen kohdeorganisaationa. Lopuksi kuvataan aineiston analyysin toteuttaminen aineistolähtöisen analyysin avulla ja sen eri vaiheet.

5.1 Kvalitatiivinen tapaustutkimus

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksen kohdeorganisaatio on Hollolan kunta ja tutkimukseen osallistuneet haastateltavat olivat eri-ikäisiä kunnan työntekijöitä. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimus, sillä sen avulla pyritään kuvaamaan jotakin tiettyä ilmiötä ja ymmärtämään sitä. Tavoitteena on saada tutkittavien havainnot ja kokemukset esille, jotta voidaan huomioida myös heidän menneisyytensä ja kehitykseensä liittyvät tekijät. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133; Hirsjärvi & Hurme 2008, 27.)

Tapaustutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta ja olosuhteista. Se soveltuu usein vastaamaan kysymyksiin, miten ja miksi. Tapaustutkimuksen tutkijaa vie eteenpäin alustava tunne siitä, että tapaus on jollakin tavalla tärkeä ja sen lopullinen merkitys selkiytyy tutkimuksen edetessä. On myös olennaista jäsentää, että tapaustutkimuksessa kohteella tarkoitetaan tutkimuksen ilmiötä, jota tapaus ilmentää. (Laine, Bamberg & Jokinen 2017, 9–10.)

Tämän tutkimuksen näkökulmasta kuvailevan kvalitatiivisen tutkimuksen valintaa perustele myös Juutin (2001, 22) havainto, jonka mukaan ikäjohtamiseen liittyvät asiat usein sijoittuvat ihmisten mieliin siitä, miten työntekijöitä kohdellaan organisaatiossa ja ilmiö vähitellen hahmottuu tutkijan ja tutkimuksen kohteen vuoropuhelussa. Juuti (2001, 22) kuvaa myös, että tulkinnalla tavoitellaan tutkittavan ilmiön esimerkiksi ikäjohtamisen olemuksen etsimistä, mikä myös tässä tutkimuksessa tarkoittaa sitä, että pyritään selvittämään eri sukupolvien kuntatyöntekijöiden käsityksiä eri-ikäisten johtamisesta ja työurien moninaisuudesta. Eli tavoitteena on selvittää, millaisena tekijänä ikäjohtaminen/eri-ikäisten johtaminen näyttäytyy työntekijöille. Lisäksi tarkastellaan työuran merkityksellisiä tekijöitä ja käsityksiä liittyen työelämän muutokseen. Tutkimuksen tarkastelun kohteena on työntekijöiden näkökulma ja eri sukupolvien tarkastelu, jolloin tutkimuksen ulkopuolelle rajautui esihenkilöiden haastatteleminen aiheesta.

5.2 Aineiston keruu teemahaastatteluiden avulla

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruu voidaan toteuttaa esimerkiksi haastattelemalla, tutkijan havainnoinnilla, kyselyillä tai dokumenteista kerättävien tietojen avulla. Näitä keinoja voidaan käyttää laadullisissa tutkimuksissa joko vaihtoehtoisesti, rinnan tai yhdisteltynä riippuen tutkimusongelmasta ja tutkimusresursseista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83.) Tähän tutkimukseen aineiston keruu tavaksi valittiin teemahaastattelut, joita tehtiin 9 kappaletta yksilöhaastatteluina. Haastattelujen täydentämiseksi tehtiin ennakkotehtävä työuran ankkureista, jota käytiin läpi haastatteluissa. Lisäksi seuraavassa alaluvussa, jossa esitellään Hollolan kunta kohdeorganisaationa, on hyödynnetty Hollolaan liittyviä dokumenttiaineistoja.

Haastatteluihin pyrittiin löytämään eri-ikäisiä työntekijöitä. Tavoitteena oli myös löytää haastateltavia suhteellisen tasaisesti kunnan kolmelta eri palvelualueelta: hyvinvoinnin, elinvoiman ja konsernipalvelujen palvelualueilta. Tutkimukseen osallistui yhteensä yhdeksän työntekijää kolmesta eri sukupolvesta. Kuten aiemmin todettu sukupolvien aikakaudet vaihtelevat ja tässä tutkimuksessa päädyttiin (Tapscott 2010, 29–30) mukaiseen sukupolvijaotteluun:

- Suuret ikäluokat 1946–1964
- X-sukupolvi 1965–1976
- Y-sukupolvi 1977–1997
- (Z-sukupolvi 1998- Z-sukupolven tarkastelu rajautui tutkimuksesta pois, sillä haastateltavat edustivat kolmea ensimmäistä sukupolvea.)

Haastateltavia oli suurista ikäluokista kolme työntekijää, X-sukupolvesta kolme työntekijää ja Y-sukupolvesta kolme työntekijää. Tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien voidaan kuvata tekevän asiantuntija- tai tietotyön luonteista työtä, ja heistä melkein kaikilla on mahdollisuus tehdä töitä joko kokonaan tai osittain etänä. Kaikki haastateltavat ovat suorittaneet korkeakoulututkinnon. Tutkimuksen tulososiossa luvussa 6 sitaattien yhteydessä kerrotaan haastateltavan sukupolvi, mutta palvelualueita ei mainita, sillä erityisesti konsernipalvelujen ja elinvoiman palvelualueet ovat huomattavasti pienemmät verrattuna hyvinvoinnin palvelualueeseen, jolloin sitaatista olisi mahdollisesti mahdollista tunnistaa sukupolven perusteella haastateltava. Tulosten yhteydessä on myös vältetty paljastamasta haastateltaviin tai heidän tarkkaan työnkuvaansa liittyviä tunnistetietoja. Näin turvataan haastateltaville luvattu anonymiteetti.

Haastateltavien etsintä aloitettiin lokakuun alussa 2022. Koko kunnan henkilöstölle lähetetyn sähköpostin yhteydessä tiedusteltiin kiinnostusta osallistua pro gradu -työhön liittyvään tutkimushaastatteluun. Viestissä kerrottiin tutkimuksen aiheesta ja haastattelujen toteuttamisesta sekä tavoitteesta löytää haastateltavia työntekijöitä eri ikäryhmistä ja eri palvelualueilta. Viestissä kerrottiin myös haastattelun tallentamisesta ja litteroinnista sekä siitä, että haastateltavien anonymisuus on turvattu eikä valmiissa tutkimusraportissa ole mahdollisuutta yksittäisen haastateltavan tunnistamiseen.

Haastateltaville, jotka ilmoittivat kiinnostuksesta osallistua haastatteluun, lähetettiin sähköposti, jossa avattiin tarkemmin tutkimuksen tavoitteita, haastattelun arvioitua kestoja ja tiedusteltiin sopivaa ajankohtaa lokakuun lopulta alkaen. Viestissä korostettiin vielä, että haastateltavien henkilöllisyys tulee pysymään anonyminä valmiissa tutkimuksessa ja tutkimuksen teon ajan, ja että haastatteluaineisto tullaan hävittämään tutkimuksen valmistuttua. Kaikkia haastateltavia ei löytynyt avoimen sähköpostitiedustelun kautta, jolloin muutamiin haastateltaviin oltiin henkilökohtaisesti yhteydessä sähköpostilla ja tiedusteltiin kiinnostusta osallistua haastatteluun. Samalla pyrittiin varmistamaan se, että kaikki sukupolvet olisivat tasaisesti edustettuina ja myös eri palvelualueilta saataisiin riittävästi haastateltavia. Haastateltavien etsintä ja haastatteluajkojen sopiminen tapahtui loka-marraskuun aikana ja haastattelut toteutettiin loka-joulukuun aikana.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina yksilöhaastatteluina. Teemahaastattelu etenee keskeisten teemojen avulla ja sen pyrkimyksenä on saada haastateltavien tulkinnat ja asioiden merkitykset esille. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska haastattelun teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat. Metodi ottaa myös huomioon sen, että haastateltavien merkitykset asioista syntyvät vuorovaikutuksessa ja tutkittavat ilmiöt konkretisoituvat haastateltavan maailmassa ja hänen omissa ajatuksissaan. Teemahaastattelulle on ominaista sen joustavuus, mikä jättää tutkijalle liikkumavaraa tehdä tilanneratkaisuja haastattelutilanteessa esimerkiksi esittäen tarkentavia lisäkysymyksiä tiedon saannin turvaamiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48, 66–67, 103–104.)

Tutkimuksen teemahaastattelurunko jakautui kolmeen pääteemaan, jotka olivat *Osaaminen ja työura*, *Eri-ikäisten johtaminen ja työurien eri vaiheet* sekä *Työelämä muutoksessa*. Teemat voidaan katsoa edenneen yksilön tasolta (Osaaminen ja työura) enemmän työyhteisö tason tarkasteluun (Eri-ikäisten johtaminen ja työurien eri vaiheet) ja viimeisimpänä enemmän yhteiskunnalliseen tasoon (Työelämä muutoksessa) (kts. Liite 1). Teemahaastattelurungon lisäksi

valmisteltiin tehtävä työuran ankkureista, joka pohjautui Scheinin (1978, 1990) teoriaan työura-ankkureista. Tehtävän idea oli, että haastateltavat asettavat työura-ankkurit tärkeysjärjestykseen ensimmäisestä viimeiseen (1–8), jotta voidaan havaita, mitkä tekijät vaikuttavat merkittävämmiin heidän työssään ja työurallaan. Teemahaastattelurunko ja tehtävänanto lähetettiin noin viikkoa ennen haastattelua haastateltaville. Täten haastateltavat pystyivät tutustumaan kysymyksiin ja tehtävään etukäteen, haastattelujen sujuvan etenemisen varmistamiseksi ja riittävien vastausten saamiseksi teemojen ympärillä.

Tutkimussuunnitelmaseminaarissa haastattelurunkoon saatiin muutamia kehitysehdotuksia ja esimerkiksi teemojen järjestystä muokattiin lopulliseen muotoon. Haastattelurungon toimivuutta ja kysymyksien asettelua tarkasteltiin myös kohdeorganisaation erityisasiantuntijan kanssa. Ensimmäinen haastattelu toimi esihaastatteluna, ja haastattelussa kysyttiin kehitysehdotuksia haastattelurunkoon. Haastattelurunkoon ei tehty muutoksia ja haastatteluun etukäteen kaavailtu aika puolesta tunnista tuntiin toteutui. Haastatteluista yksi toteutettiin kasvotusten ja loput kahdeksan Teamsin välityksellä. Kaikki haastattelut tallennettiin Teamsin tallennustyökalua hyödyntäen ja äänitteiden pohjalta aineisto litteroitiin kirjalliseen muotoon. Haastatteluiden kesto vaihteli puolesta tunnista noin puoleentoista tuntiin. Litterointi suoritettiin yleiskieliseen muotoon, ja tarpeettomat ilmaukset poistettiin. Litterointiaineistoa muodostui yhteensä 86 sivua fontilla Calibri, fonttikoolla 11 ja rivivälillä 1,15.

5.3 Kohdeorganisaationa Hollolan kunta

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on Hollolan kunta. Hollolan kunta on noin 24 000 asukkaan kunta Päijät-Hämeessä ja sen naapurikuntia ovat Lahti, Orimattila, Kärkölä, Hausjärvi, Hämeenlinna ja Asikkala. Hämeenkosken kunta liitettiin Hollolaan vuonna 2016 ja nykyisin Hollolan pinta-ala on noin 726 km². (Hollola 2022c.) Kuntalaiset pitävät Hollolaa hyvänä paikkana elää ja asua, ja kunnan vetovoiman on nähty perustuvan hyvään saavutettavuuteen, vesistöihin, virkistysalueisiin ja hyviin peruspalveluihin. Hollolan erityispiirteenä on myös lapsivaltaisuus, ja kunta onkin panostanut lapsien ja nuorien hyvinvointiin. (Hollola 2022c.)

Hollolan kunnan organisaatio jakautuu konsernipalvelujen, hyvinvoinnin ja elinvoiman palvelualueisiin. Hollolan kunnalla työskentelee noin 750 työntekijää, joista 77,4 % hyvinvoinnin palvelualueella, 13,7 % elinvoiman palvelualueella ja 3,6 % konsernipalveluissa. (Hollolan

henkilöstökertomus 2021, 11.) Palvelualueilla sijaitsevat toimialatehtävät ja kunnan organisaatio on kuvattuna Kuviossa 5.



Hollolan kunta - 1.1.2023

Hollola

Kuvio 5. Hollolan kunnan organisaatio (Hollola 2023)

Vuonna 2021 Hollolan kunnan koko henkilöstön keski-ikä oli 46,1 vuotta ja vakinaisen henkilöstön 47,4 vuotta. Muihin työmarkkinasektoreihin verrattuna kunta-alalla henkilöstön keski-ikä on korkeampi: kunta-alan henkilöstön keski-ikä on 45,6 vuotta ja määräaikainen henkilöstö on usein nuorempaa verrattuna vakinaiseen henkilöstöön. Taulukossa 2 on kuvattu Hollolan kunnan henkilöstön ikärakenne vuonna 2021. Tulevaisuudessa henkilöstön ikärakenteen kehitys ja keski-ikä voi näyttäytyä haasteina Hollolan kunnassa ja myös koko kuntasektorilla liittyen esimerkiksi työkyvyn ylläpitämiseen ja osaamisen takaamiseen. Kunnan henkilöstö on naisvaltaista: 81,4 % naisia ja 18,6 % miehiä. Henkilöstörakenne sukupuolen mukaan on verrattavissa koko kunta-alaan (2020), jossa henkilöstöstä 80 % naisia ja 20 % miehiä. (Hollolan henkilöstökertomus 2021, 11, 19.)

Taulukko 2: Henkilöstön ikärakenne (Hollolan henkilöstökertomus 2021)

Taulukko: Henkilöstön ikärakenne

ikävuodet	-20	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-
Koko henkilöstö	6	13	48	53	95	96	126	119	111	77	7
%	0,8 %	1,7 %	6,4 %	7,1 %	12,6 %	12,8 %	16,8 %	15,8 %	14,8 %	10,3 %	0,9 %

Hollolan kunnanvaltuusto hyväksyi 13.12.2021 uuden kuntastrategian, joka ohjaa kunnan toimintaa vuoteen 2035 asti. Hollolan visiona on olla hirveen haluttu ja hirveen hyvä esimerkki. Strategia määrittää kunnan arvot, jotka ovat hirveen tulevaisuustaitoinen, hirveen rohkee, hirveen arvostava ja hirveen ketterä. (Hollola 2022d.) Hollolan kunnanhallituksen kokouksen 23.08.2021 liitteessä on tarkasteltu kunnan keskeisiä haasteita ja strategiaprosessin toteuttamista. Suomen kunnat eriytyvät toisistaan, mikä liittyy muun muassa väestönkehitykseen, demokratian toteutumiseen, talouteen, palveluiden ja henkilöstön saatavuuteen ja elinkeinon rakenteisiin. Liitteessä nostetaan myös samat asiat kuten tämän tutkielman johdannossa ja kunta-alan esittelyssä: väestörakenteen muutokset vaikuttavat kuntien välisten erojen kasvamiseen ja pienet ikäluokat, voimakas eläköityminen ja osajapulaan liittyvät haasteet vaikuttavat kuntiin tulevaisuudessa. Samaan aikaan kuntia haastaa kuntatalouden heikot tulevaisuuden näkymät. Myös digitalisaatioon ja ilmastonmuutoksen liittyä haasteita, joihin on tärkeää reagoida. (Hollola 2021.)

Hollolan kuntastrategian sisältötavoitteena on keskittyä asioihin, joihin halutaan strategista muutosta ja ilmaista kunnan pitkän aikavälin tavoitteet vuoteen 2035. Strategia keskittyy keskeisiin kysymyksiin, jotka liittyvät kunnan elinvoiman lisäämiseen, kuntalaisten hyvinvoinnin lisäämiseen ja kuntatalouden vakauteen. Hollolan kuntastrategian prosessia varten oli perustettu ohjausryhmä, jonka vastuulla oli koordinoita kuntastrategian valmistelua, määritellä siihen liittyviä toimenpiteitä ja huolehtia osallistamisesta ja valtuuston kanssa käytävästä riittävästä kommunikoinnista sekä kuntastrategian esityksen laatimisesta kunnanhallitukselle ja -valtuustolle. Prosessiin osallistettiin kuntalaisia, yrittäjiä, luottamushenkilöitä ja kunnan henkilöstöä toteuttamalla kysely strategisista kysymyksistä. Strategiaprosessissa oli mukana myös konsultti, jonka vastuulla oli prosessin kokonaiskoordinaatio, varmistaa pysyminen strategisella tasolla sekä vastuu aikataulusta ja visuaalisesta ilmeestä. (Hollola 2021.)

Kuntastrategian yltäessä vuoteen 2035 asti valtuustokauteen on kohdistettu lyhyemmän aikavälin strategiset ohjelmat, jotka ovat Hirveen hyvä esimerkki – ja Hirveen haluttu – strateginen ohjelma. Ohjelmissa on kirjattuna yksityiskohtaiset tavoitteet, mittarit ja resurssit. (Hollola 2021; Hollola 2022e.) Henkilöstöön liittyy kaksi strategista tavoitetta, jotka ovat *Esimerkillinen yksilö- ja työyhteisötason osaamisen kehitys* ja *Työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen kaikissa ikäryhmissä*. (Hollola 2022e.) Henkilöstöohjelman ensimmäiseen tavoitteeseen eli *Esimerkilliseen yksilö- ja työyhteisötason osaamisen kehitykseen* liittyy strategisten osaamisten tunnistaminen, ennakoiva rekrytointi ja osaamisen johtamisen edistäminen. Siihen liittyy myös järjestelmäkehitys, jonka tarkoituksena on paremmin tukea yksilötason osaamispolkuja. Tavoitteeseen liittyvien toimenpiteiden on määrä tapahtua vuosien 2022–2024 aikana. Toiseen tavoitteeseen eli *Työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen kaikissa ikäryhmissä* liittyy työuran hallinta ja motivaation vahvistaminen kaikissa työuran vaiheissa. Keskiössä on, että yhteistyö työterveyshuollon kanssa on keskittynyt entistä enemmän työkykyä ylläpitävään toimintaan ja työntekijöiden työurien eri vaiheiden tukemiseen olisi tärkeää löytää lisää työkaluja. Tavoitteeseen liittyy työurien monimuotoisuuden kartoitus ja monimuotoisen tuen ohjelman laadinta sekä sen toiminnallistaminen vuosien 2022–2024 aikana. (Hollolan henkilöstöohjelma 2022–2025, 5.)

5.4 Aineistolähtöinen analyysi analyysimenetelmänä

Laadullisen aineiston analyysin tavoitteena on selkeyttää aineistoa ja kasvattaa informaatioarvoa tuottaen uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Eskola & Suoranta 1998, 100). Laadullisen tutkimuksen aineistoa voidaan analysoida aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83). Tämän tutkimuksen aineiston analyysissä on käytetty aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Aineistolähtöisen analyysin tarkoituksena on luoda tutkimuksen aineistosta teoreettinen kokonaisuus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80). Aineistolähtöistä analyysiä ovat kuvanneet esimerkiksi Miles ja Hubermann (1994, 10–11) kolmivaiheisen prosessin avulla, jonka vaiheet ovat: 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen.

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa eli pelkistämävaiheessa aineistosta on tarkoitus karsia tutkimuksen kannalta epäolennaiset asiat pois. Pyrkimyksenä on etsiä aineistosta tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja, joita esimerkiksi alleviivataan eri väreillä. Täten löytyy tutkimustehtävää kuvaavia alkuperäisilmauksia, joista johdetaan pelkistetyt ilmaukset. Pelkistetyt ilmaukset

kootaan allekkain ja otetaan huomioon, että yhdestä ilmauksesta voi havaita useitakin pelkistettyjä ilmauksia. Toisessa vaiheessa aineisto klusteroidaan eli ryhmitellään. Merkityt alkuperäisilmaukset käydään läpi ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia osoittavia käsitteitä. Käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokiksi, joiden avulla muodostuu alaluokat. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 91–94.)

Aineiston analyysi aloitettiin lukemalla aineisto kertaalleen läpi. Aineistoa lukiessa kiinnitettiin huomiota tutkimustehtävän kannalta olennaisiin kohtiin. Analyysin apuvälineenä käytettiin Atlas.ti -analyysiohjelmaa. Analyysiohjelmassa aineistosta maalattiin tutkimustehtävän kannalta kiinnostavia kohtia eli sitaatteja ja näistä sitaateista muodostettiin koodit, jotka kuvasivat pelkistetympää ilmausta sitaatista ja alaluokkaa. Tämä vaihe kuvaa Tuomen ja Sarajärven (2018, 91–94) mukaista kuvausta aineiston pelkistämisestä ja klusteroinnista. Klusterointivaiheen jälkeen suoritettiin abstrahointi eli aineiston käsitteellistäminen. Tarkoituksena oli erottaa tutkimuksen kannalta relevantti tieto ja valitun tiedon perusteella muodostaa teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 91–94.) Alaluokkien hahmottumisen myötä alkoi jäsentyä analyysin yläluokat, joihin alaluokkien koodit sijoitettiin. Eskolan & Suorannan (1998, 110) mukaan teemahaastattelurunkoa voi hyödyntää aineiston koodauksen apuvälineenä, jolloin aineistosta etsitään teemoihin liittyviä asioita. Tässä tutkimuksessa voidaan havaita, että haastattelurungon teemat ja muodostuneet yläluokat ovat hyvin samanlaiset. Yläluokkien muodostumisen jälkeen analyysin tuloksia lähdettiin kirjoittamaan auki.

6 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Aineisto on koostunut yhdeksästä teemahaastattelusta sisältäen työuran ankkurit ennakkotehtävän. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut tarkastella, miten eri-ikäisten johtaminen ja työurien moninaisuus nähdään eri sukupolvien kuntatyöntekijöiden keskuudessa. Lisäksi tutkimuksen kolmen alatutkimuskysymyksen avulla on pyritty selvittämään, millaisena tekijänä ikäjohtaminen näyttäytyy sukupolville, millaiset asiat koetaan merkityksellisinä työuran kannalta ja miten työelämän muutos käsitetään.

Luku jakautuu kolmeen alalukuun, jotka ovat *Ikäjohtamisen merkitys ja työurien eri vaiheet työyhteisöissä*, *Työura ja omat vahvuudet* sekä *Työelämän muutokset sukupolvien kokemana*. Tulokset esitellään sukupolvittain ja tuloksia havainnollistetaan suorien lainaussitaattien avulla. Sitaatit on kursivoitu ja haastateltavat on merkitty sukupolven kirjaimella (Suuret ikäluokat = SI, X-sukupolvi = X ja Y-sukupolvi = Y) ja eroteltu toisistaan numerolla 1-3.

6.1. Ikäjohtamisen merkitys ja työurien eri vaiheet työyhteisöissä

Tässä alaluvussa tarkastellaan, miten eri sukupolvien haastateltavat näkevät eri-ikäisten johtamisen/ikäjohtamisen, ja millaisia merkityksiä siihen liitetään. Lisäksi tarkastellaan, miten eri työurien vaiheet ja elämäntilanteet huomioidaan, sekä mitä eri-ikäisten vahvuuksiin ja hiljaisen tiedon jakamiseen liitetään.

6.1.1 Ikäjohtaminen yksilöllisyyden näkökulmasta

Haastattelut ilmensivät, mitä ikäjohtaminen haastateltaville merkitsee tai millaisena tekijänä se näyttäytyy haastateltaville. Keskeisenä huomiona eri sukupolvien puheissa oli, että ikäjohtamiseen liitettiin erityisesti yksilöllisyyden, persoonan, osaamisen ja työmotivaation näkökulmat. Eri-ikäisyyttä ja työyhteisön monimuotoisuutta pidettiin tärkeänä ja samalla nostettiin esille, että esihenkilöiden on tärkeää tiedostaa, että eri asiat voivat merkitä eri-ikäisille eri asioita. Haastateltavien puheissa korostui myös, että iällä ei ole merkitystä työssä.

Suuret ikäluokat kuvasivat ikäjohtamista siten, että työyhteisöt koostuvat eri-ikäisistä ja eri elämäntilanteista olevista ihmisistä ja heidän johtamisestaan – on vastavalmistuneita ja eläkeiän kynnyksellä olevia työntekijöitä, mikä tekee työyhteisöstä monimuotoisen. Yksi haastateltavista liitti tähän myös työyhteisön vuorovaikutuksen eli vuorovaikutuksen tulee liikkua niin ylhäältä alas kuin alhaalta ylös, ja eri-ikäisten ja eri taustaisten ihmisten elämänvaiheet ja uravaiheet tulee

huomioida. Ikäjohtamisen merkitystä tarkasteltiin myös oman työorientoitumisen kautta ja korostettiin ikäjohtamisen sijasta eritoten osaamisen ja yksilön johtamista, kuten seuraavassa lainauksessa kuvataan:

”Sillain kaiken kaikkiaan mä mietin tätä ikäjohtamista tai tätä koko aihetta siltä pohjalta, että loppupelissä tässä puhutaan ikään kuin yksilöistä ja osaamisesta ja työnteosta. Kyllä ihan niin kun itse olen suht hyvässä kunnossa sillain, että ei ole mitään ollut sellaista niinku iän tuomaa tavallaan remppaa vielä, niin sillain jotenkin mä fokusoin tähän [ikäjohtamiseen] työnteokoon ja osaamiseen ja eri ihmisten erilaisuuteen siinä.” (S11)

Yksi haastateltava suurista ikäluokista kuvasi myös, että on esihenkilöiden asia huomioida eri-ikäisyys ikäjohtamisessa. Hän tarkasteli, ettei ikäjohtaminen välttämättä näy kovin konkreettisesti tai esimerkiksi kehityskeskusteluissa ikään liittyvät asiat eivät nouse puheeksi esihenkilön toimesta:

”Tähän mä aika voimakkaasti haluaisin sanoa, koska nyt itse kuitenkin olen tämän ikäinen kuin olen, niin aika huonosti se näkyy ainakaan mun kohdalla sitä ei ole mitenkään otettu huomioon ja ehkä siihen tai niin siihen olen jonkun verran myöskin pettynyt, että mä en niinku näe sitä, mutta se ei ainakaan ole näkyvää tai siitä ei ainakaan puhuta eikä myöskään jossain enkä mä tarkoita sitä, että meidän pitäisi jossain kokouksessa ruvetaan ihmisten ikiä niinku miettimään ja näin. Mutta että jos on kahdenkeskisiä keskusteluja ja kehityskeskusteluja esihenkilön kanssa niin tavallaan ainakaan mun keskusteluissa se ei ole koskaan sellainen nousut esille esihenkilöistä lähtien ellen itse ota mitään puheeksi. Et mä itte koen sen vähän semmosena jännänä juttuna, et sanoisin, että se ei näy täällä tai se ei ole kovin läpinäkyvää.” (S13)

X-sukupolven haastateltavien keskuudessa ikäjohtamiseen liitettiin ihmisten erilaiset persoonat, erilaiset työmotiivit ja paneutumiset tehdä työtä. Lisäksi avattiin, että eri-ikäisillä työntekijöillä voi olla erilaisia taustakokemuksia (esimerkiksi 1990-luvun lama). X-sukupolven keskuudesta ikäjohtamiseen liitettiin tasavertainen kohtelu eli samat säännöt kaikille sekä kuvattiin, että teknisten osaamisen haltuunotto voi olla haastavampaa vanhemmille verrattuna nuorempiin ja opastamiseen on tärkeää panostaa, mutta tämä riippuu paljon yksilöistä. Yksi haastateltavista korosti myös, ettei ihmisen iällä ole merkitystä, kun tehdään samantyylistä työtä ja kaikkein tärkeintä on halukkuus tehdä työtä ja arvostus omaa työtä kohtaan.

”No mun mielestä ikäjohtaminen on just sitä, et tota melkeen tohon vois lisätä melkeen et ikä ja persoona johtaminen, koska on valtavan erilaisia persoonia ja paneutumisia ja haluja tehdä työtä ja motiiveja ja mitä kaikkea.” (X1)

”Kyl mä käsitan eri-ikäisten johtamisen niin, että kaikki on ihmisiä, oli se ikä mikä tahansa, et sitten tietysti on taustakokemukset, että mikä se 1990 luvun lama ja mitä se tarkoitti käytännössä niin se nyt ei ehkä ole kaikilla tiedossa, mutta en mä oikein osaa sanoa johtamista välttämättä, että tarvitsee siinä olla jollain tavalla erilaista ikään liittyen, ei mun mielestä kovinkaan paljoa.” (X2)

Y-sukupolvi liitti ikäjohtamiseen yksilöiden taustojen ja iän huomioimisen, tasapuolisuuden ja kaikkien mielipiteiden huomioon ottamisen. Lisäksi tarkasteltiin, että työyhteisöt ja tiimit koostuvat eri-ikäisistä ihmisistä ja samalla mainittiin, että on hyvä huomioida, mitä eri asiat merkitsevät eri-ikäisille ihmisille. Tähän liitettiin myös, että ihmisillä on erilaisia taustoja ja erilaisia työkokemuksia sekä erilaisia ajattelutapoja. Eri-ikäisten johtamiseen liittyen korostettiin työuran eri vaiheita ja nykyään myöhemmällä iällä saatetaan hankkia koulutuksia tai uutta suuntaa elämään, jolloin merkittävämpää on yksilön työuran vaihe kuin ikä.

”kai se on sitä [eri-ikäisten johtaminen], että esimiehen pitää tajuta, että eri-ikäisiä ihmisiä johdetaan eri lailla, että eri ikäisille ihmisille tyypillisesti merkkää eri asiat.” (Y3)

6.1.2 Työurien eri vaiheiden ja elämäntilanteiden huomiointi työyhteisöissä

Haastatteluaineiston perusteella eri sukupolvien keskuudessa työn ja muun elämän yhteensovittamista kuvattiin toimivaksi heidän tämänhetkisessä työuravaiheessa ja elämäntilanteessa. Työn ja muun elämän yhteensovittamista kuvailtiin optimaaliseksi, helpoksi, sujuvaksi ja ongelmattomaksi. Suurista ikäluokista yksi haastateltava on yhteensovittamiseen liittyen aina ajatellut, että ihmisellä on vain yksi elämä, eli ei ole erikseen olemassa työtä ja muuta elämää. Hän täydensi tähän liittyen, että on pyrkinyt työurallaan pitämään työasiat työpaikalla ja perheasiat kotona. X-sukupolvesta yhteensovittamiseen liitettiin liukuvan työajan ja etätöiden mahdollisuus. Myös Y-sukupolvesta yksi haastateltava tarkasteli etätöiden helpottavan työn ja muun elämän yhteensovittamista.

Suuret ikäluokat nostivat työurien eri vaiheiden ja elämäntilanteiden huomiointiin liittyen kehityskeskustelut esihenkilön ja työntekijän välillä, ilojen ja surujen jakamisen työyhteisössä, työn jaon ja hyvän esihenkilön merkityksen. Eri elämäntilanteisiin voi liittyä haasteita, ja iloja ja suruja voidaan jakaa työyhteisössä, jolloin tuetaan toisia. Yksi suurten ikäluokkien haastateltava kuvasi, että on tyytyväinen työhönsä ja johtamiseen ja hänen työyhteisössään osataan hyödyntää erilaiset vaihtoehdot esimerkiksi liittyen jonkun erityisosaamiseen. Hän korosti taitavan esimiehen merkitystä, ja kuinka asioita viedään yhdessä eteenpäin, ja kuvasi, että työurien eri vaiheet otetaan hyvin huomioon. Työyhteisössä on myös ymmärrystä erilaisiin tilanteisiin ja työn jakoon – esimerkiksi jos joku on kuormittunut, niin mietitään tilannetta ja kuorman jakamista työtovereiden kesken yhdessä.

”Joo siis oikeesti se, et työyhteisössä on eri-ikäisiä, eri elämänvaiheissa, se on rikkaus jokaiselle itselleen, se on myös rikkaus sille työlle, että sen vaikuttavuudelle. Ja tota et ne sit taas tämmöses porukassa voidaan myöskin niinku huomioida eri vaiheet eri elämäntilanteissa

olevat. Et jos jollain on joku kriisi ni sit tavallaan niinku me pystytään sitä työkuormaa jakamaan sitten sillain sopivasti siinä kohtaa. Mut se on just se, että me keskustellaan ja annetaan palautetta.” (S11)

Yksi suurista ikäluokista kuvasi, että kehityskeskustelut ovat tilanteita, joissa voi keskustella esimerkiksi omaan ikääntymiseen liittyvistä asioista. Vastaavasti toinen haastateltava kuvasi kaipaavansa, että esihenkilö ottaisi puheeksi kehityskeskustelussa ikään tai työuran loppuvaiheen suunnitteluun liittyvät asiat, koska välillä tuntuu, että kaikkia käsitellään massana samanikäisinä ja työuran vaiheita ei oteta riittävästi huomioon. Hän korosti myös, että esihenkilön on tärkeää tutustua alaisiinsa, sillä on rikkaus, että tietää ja havaitsee, millaisista henkilöistä työyhteisö koostuu.

X-sukupolven mukaan työurien eri vaiheet otetaan pääosin hyvin huomioon työyhteisöissä. Aiheeseen liitettiin asioiden ja tehtävänkuvien tarkka läpikäyminen – esimerkiksi uran alkuvaiheessa olevalle voi olla tärkeää käydä tarkasti termejä ja tehtäviä läpi. Halukkuus kehitysluonteisiin tehtäviin voi vaihdella, mitä on hyvä tarkastella työyhteisössä. Perehdyttämisen merkitystä korostettiin kaikkiin työuran vaiheisiin liittyen, ja perehdyttämiseen tulee panostaa vielä nykyistä enemmän. Työurien ja eri elämänvaiheiden yhteydessä nostettiin esille myös työn joustavuus ja etätyömahdollisuudet sekä tarkasteltiin sitä, että kouluikäisten lasten vanhemmat on pyritty ottamaan mahdollisuuksien mukaan huomioon lomasuunnittelussa.

”No se on kyllä meillä niin kun suht hyvin huomioitu, että sitten meillä on just silleen, että on niitä työntekijöitä, joilla on pieniä lapsia ja sitten että voi huomioida just sitä, että pitää lähteä johonkin tiettyyn aikaan ja lomia sun muuta ja näin sitten on ne, jotka hoitaa ikääntyneitä vanhempiansa, että niinku keskellä päivää voi olla että pitää lähteä sairaalaan hoitamaan asioita, että se ei ole semmoinen ongelma vaan se on silleen, että ilmoitusluontoinen asia ja sitten hoitaa sen. Kunhan hoitaa sen työn/työtehtävän sitten vaikka vähän myöhemmin illalla, jossa on vaikka sillä, että se pitäisi olla just, mutta että niin tällöinen joustava työaikakin ja tää etätyö ja tällöinen niin se on tuonut kyllä ihan hyviä mahdollisuuksia, että just pystyy yhdistämään sen muun elämän sen työelämänkin kanssa.” (X3)

”Et mun mielest sellasta pitäis tiimin kanssa [tehtävien läpikäyntiä, elämäntilanteita], varsinkin kun tulee uus jäsen niin vähän koulua läpitten muitten kohalta sit se, että onks halukkuutta et joku niinku haluis luopua jostain alueesta tai ei koe jotain niinku niin mielekkäänä, koska on valtavasti erilaisia työtehtäviä ja joskus joku joka on valtavasti kehityshommissa ja tommosissa niin saattaa iän myötä todeta, et nyt mä haluan iha vaan perusrutiinityön loppuajaksi, et mä oon tarpeeks souvannu joka suuntaan ja sit taas se nuori, joka on alottanut niist rutiinityöhommista niin se taas saattaa todeta, et hän on näitä hakannu ihan tarpeeks et hänestä ois kyl voimavaroja muuhunki.” (X1)

Yksi X-sukupolvesta kuvasi esimerkiksi, miten voisi olla vielä enemmän avointa keskustelua liittyen työuraan ja sen tavoitteisiin. Sama haastateltava nosti myös esiin huomionsa työyhteisöstä

ja esihenkilöistä sen kannalta, miten ihmettelyn välttämiseksi esihenkilöiden on tärkeää muistaa sovitut erikoisjärjestelyt. Samaan liittyen hän ja toinen haastateltava kuvasivat aiempia työpaikkojaan työuran varrelta, joissa oli esimerkiksi sovittu, että lähtee töistä tiettyyn aikaan tai on sovittu opiskeluihin liittyvistä järjestelyistä. Oli kokemuksia siitä, että samalla hetkellä, kun olisi pitänyt lähteä opiskelemaan tai sovittu töiden päättyvän tiettyyn kellonaikaan, niin esihenkilö on tuonut pöydälle jonkin uuden tehtävän, mikä on vaikuttanut siltä, että joko sovittuja järjestelyjä ei muisteta tai ei koeta tärkeäksi:

”-- ehkä siinä mielessä huonoin esimerkki, tämä nyt on pakko kertoa tota niin huonoin esimerkki, että ei ikään kuin päästetty opiskelemaan opiskelupäivänä - oli siis esimiehen kanssa sovittu, että tällaista nyt opiskelen tässä työn ohessa niin sitten kävi niin, että sinne ei sitten päässytäkään sinne opiskelemaan silloin kun niitä opintopäiviä oli eli siis oletus oli, että asia oli tiedossa ja sovittu ja niitä nyt oli sitten muutamia päiviä silloin tällöin, mutta sitten oli niinku idea se, että piti saada joku tietty työ tehdyksi ennen kuin pääsee sitten seuraavana päivänä vapaalle ja se oli sitten niin kun esimiehen määräyksestä mikä se työ tehtävä on - että sehän saatto olla sitten mikä tahansa eli väittäisin, se nyt ei ollut enää ihan asiallista käytöstä. Niin kylhän työelämässä pitäis puolin ja toisin sopimalla saada asiat eteenpäin ja vaikka suullisestikin sopimalla, jos on niinkun kunnollinen työyhteisö. ” (X2)

Y-sukupolvi liitti työurien eri vaiheiden ja elämänvaiheiden huomioimiseen sen, että esihenkilöt ottavat huomioon eri-ikäiset työntekijät ja erilaiset tilanteet sekä esimerkiksi kannustavat työuralla etenemiseen. Yksi haastateltavista kuvasi, että työarjessa voi olla pieniäkin juttuja, joita otetaan huomioon ja joilla on iso merkitys yksilölle:

”--semmoisia pieniä juttuja ja sitten tavallaan just se mitä sanoinkin sen tehtävien jakamista tavallaan, että osataan niinku vähän huomioida katsoa, että kenellä on sitten minkäkin näköistä osaamista kokemusta vahvuutta siellä tiimin kesken.” (Y2)

6.1.3 Eri-ikäisten vahvuudet ja yhteistyö työyhteisöissä

Eri-ikäisyys nähtiin työyhteisön kannalta rikkautena ja pidettiin tärkeänä, että erilaisia vahvuuksia hyödynnetään. Haastatteluissa korostettiin, että on työyhteisön etu, että nuorten ja kokeneempien työntekijöiden vahvuudet limittyvät ja yhdistyvät työyhteisössä, ja eri-ikäisyys on rikkaus työlle ja sen vaikuttavuudelle.

Suurten ikäluokkien haastateltavien puheessa korostuivat eri-ikäisyyden ja monimuotoisen työyhteisön tärkeys. Nuoret uudet osaajat tuovat usein uusia ajatuksia esiin ja niistä saa itsellekin uutta ja vastaavasti vanhemmat työntekijät jakavat omaa osaamistaan. Tähän liitettiin myös läsnä olevan ja osallistuvan johtajuuden merkitys, että osataan yhdistää kaikkien osaaminen yhteen

työyhteisössä. Keskiössä nähtiin olevan myös erilaiset palaverit, työnjaot ja työparitoiminta. Haastatteluissa tarkasteltiin myös sitä, kun on paljon työ- ja elämäkokemuksia takana, jolloin kokemusta pystyy hyödyntämään työssä. Yksi haastateltavista nosti esiin eri-ikäisten yhteistyöhön liittyen, että on tärkeää kiinnittää huomiota tehtävien siirtoihin ja jatkumoihin. Lisäksi kunta-alan työntekijöiden korkeaan keski-ikään esitettiin huolta: koettiin, että hieman huolestuttavalla puolella kehitys kulkee.

”Et tavallaan se, että sillä omalla ikävaiheella – sitä voi hyödyntää siinä työssä tietyllä tavalla – varsinkin tälleen sitkun sitä tulee sitä ikää enemmän ja sit näkemystä. -- Se on oikeesti ihan semmonen ja sit kuitenkin sitte, että mun ikänen ihminen kantaa mukanaan jo hirveen montaa niinku elämänvaihetta ja tietyllä tavalla sitä niinku taakkaa tai sitä historiaa.” (SII)

Ikäryhmiin suhtautumiseen liittyen yksi suurten ikäluokkien haastateltava kuvasi, että työyhteisö on hyvin tasa-arvoinen eikä siellä esiinny ikäsyrjintää. Vastaavasti yksi suurista ikäluokista kuvasi kokemustaan siitä, että on omalta osaltaan törmännyt hieman sellaiseen ajattelutapaan, että työuran loppupuolella henkilö ei enää tarvitse kaikkea tietoa tai asiat eivät enää kohta kosketa häntä. Tähän liittyen haastateltava korosti, että hän on työssään viimeiseen asti täysillä ennen eläköitymistä. Myös kielteisiä ikäasenteita oli havaittu: yksi suurista ikäluokista kertoi, että on valitettavasti nähnyt kielteisiä ikäasenteita kohdistuvan työuran loppuvaiheilla olevaan työtoveriinsa ja kokenut myös itse käytöstä, jonka koki liittyvän hänen ikäänsä.

X-sukupolvi liitti eri-ikäisyyteen kokeneemmilta oppimisen ja nuorten taidon kyseenalaistaa. Kauemmin työelämässä olleilla vahvuutena on kokemus erilaisista vaiheista ja siitä, miten asioita on hoidettu ja miten niitä on lähdetty kehittämään. Yksi X-sukupolven haastateltava kuvasi myös, että pitää siitä, kun nuoret työntekijät kysyvät ja ovat oppimishaluisia sekä saattavat kyseenalaistaa asioita. Toisaalta yksi X-sukupolvesta kuvasi, että eri-ikäisyys tai eri-ikäisten johtaminen ei suoranaisesti ilmene, koska työntekijät ovat hyvin samanikäisiä. Tämä liittyi kunta-alan korkeaan keski-ikään, kuten yksi suurten ikäluokkien haastateltavakin kuvasi.

Omaan ikään tai omaan ikäryhmään ei ollut havaittu kohdistuvan minkäänlaisia asenteita X-sukupolven keskuudessa. Yksi X-sukupolven edustaja tarkasteli sitä, kuinka joskus kuulee huumoria liitettävän esimerkiksi eläköitymiseen. Yksi X-sukupolven haastateltavista kertoi, että on työuransa varrella kokenut eri työyhteisöissä, että hänen näkemyksistään ollaan aina oltu kiinnostuneita, on hän ollut sitten nuori työntekijä tai tullut uutena työyhteisöön. Hän myös korosti, ettei iällä ole merkitystä, sillä jos ollaan samalla aaltopituudella ja tehdään samanlaisia tehtäviä, niin ikä häilyy pois ja olennaisessa osassa on työtehtävien sisältö ja henkilökemiat.

Työyhteisössä, jossa on eri-ikäisiä henkilöitä, mielipiteet ja näkökulmat ovat myös moninaisempia.

”No siis mun mielestä just, jolla on enemmän ikää enemmän työkokemusta/enemmän elämäkokemusta/enemmän asioiden suhteuttamisen tajua niin mun mielestä ne voisi olla just niitä, jotka kiskoo sitä nuorempaa sukupolvea nilkasta alaspäin maan tasalle, että Hei että ei hätää mietitään ensin ja tehdään vasta sitten tai, että Kyllä tää ratkeaa mietitään ja tehdään sitten.” (X1)

X-sukupolven puheissa liittyen eri-ikäisyyteen korostui myös perehdytyksen ja mentoroinnin merkitys. Yhdistävänä tekijänä kaikkien X-sukupolven haastateltavien puheissa esiintyi tietotekninen osaaminen ja ohjelmistojen tunteminen. X:ät jäsensivät, että nuoremmat voivat olla enemmän perillä erilaisista viestintälaitteista ja ohjelmista tai viestintätyö voi olla erilainen verrattuna vanhempaan ikäpolveen. Lisäksi kerrottiin, kun monesti kuvataan, että vanhemmalla ikäpolvella voi olla heikommat tietotekniset taidot verrattuna nuorempiin ja usein teknisiä taitoja tietyllä tavalla ihannoidaan tai pidetään itsestäänselvyytenä niin samassa yhteydessä ei tule unohtaa vanhempien laajaa muuta kokemusta ja hiljaista tietoa. Samaan sisältöosaamiseen voimavarana liittyy myös seuraava lainaus, jossa tarkastellaan, miten olennaista on yhdistää kaikkien työntekijöiden vahvuudet työyhteisössä:

”-- mutta että niiden sisältötieto on niin valtava, että mä näen sen kyllä niin kun ehdottomasti semmoisena voimavarana, että hyödyntää kaikkien sitä parasta osaamista, että jos vaikka joku on just tullut työelämään, niin ei se tarkoita sitä, että se henkilö ei osaisi mitään, että vaikka se ei sitä työn sisältöä niinku vielä oo sisäistänyt niin kuin vanhat konkarit niin sillä uudella kollegalla voi olla vaikka hyvin paljon teknisiä taitoja ja nähdä, että Ok te olette hoitanut tän asian näin 20 vuotta, mutta voisiko sen hoitaa vaikka näin, että jos tulee joku uusi henkilö niin siinä helposti pystyy kyseenalaistamaan niitä asioita ja näin ja sitten tietysti että osaa kyseenalaistaa oikealla tavalla, että ei ole silleen, että vähättelee niiden vanhojen konkareiden työtä vaan, että näkee sen arvon siinä niinkun. Niin ainakin mulle se on kyllä aina ollut semmoinen, että ei olisi pärjännyt missään työssä, jos ei olisi ollut näitä henkilöitä keneltä kysyä, että Miten te olette? Miten tää on hoidettu? että kyllä se on ainakin yks semmoinen mun perehdytys keino, että mä oon vaan kyselly – (X3)

Myös Y-sukupolvi piti tärkeänä, että työyhteisössä on eri-ikäisiä ja erilaisia ihmisiä, ja eri sukupolvien vahvuuksia pyritään hyödyntämään työyhteisössä. Vanhemmilla työntekijöillä on paljon työkokemusta takana, ja vahvuuksina nähtiin kokemukset monipuolisesti työelämästä, ymmärrys työelämän eri kentistä ja hiljainen tieto. Yksi haastateltavista kuvasi kuulevansa vanhemmilta työntekijöiltä hauskoista kokemuksista työhistoriasta. Myös tietotekniset taidot nousivat esiin Y-sukupolven haastateltavien keskuudessa: nuoret ovat usein ketteriä ja omaavat hyvät IT-taidot. Tähän liittyen yksi Y-sukupolven edustaja kertoi, että häneltä usein kysytään

vinkkejä IT-asioihin ja myös mielellään neuvoo niissä. Nuoriin liittyen hän lisäsi, että heillä on usein innostusta lähteä moneen asiaan mukaan ja työyhteisössä kannustetaan ja annetaan mahdollisuus osallistua erilaisiin juttuihin. Y-sukupolvi piti myös perehdytyksiä ja mentorointia tärkeänä sekä niiden yhteydessä eri työntekijöiden vahvuuksien hyödyntämistä, jos jollakin on tietty osaamisalue vahva.

”Mun mielest se meilläkin tosi hyvin tämäkin [eri-ikäisten/eri sukupolvien yhteistyö] toimii. Erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen -- ”. (Y1)

”Esimerkiksi just pitkään työuraa tehneenä, vaikka samaakin tehtävää tehneenä niin siel on tosi paljon hiljaista tietoa ja kokemusta ja sit siel tulee sitä tietoo historiasta, että saattavat osata kertoa hyvinkin, että miks joku asia tehdään tänä päivänä juuri näin se on voitu tehdä ennen näin ja siel on joku syy taustalla et mikä on sitten tähän nykyseen toimintamalliin viennyy. Ja sit taas ajattelin, että jostain tuli mieleen kun kaikki menee koko ajan sähköisemmäksi ja digitaalisemmaksi ja on menny jo pitemmän aikaa niin sit taas nuoret on ehkä niinkun itseänikin nuoremmat on tottuneita viel enemmän olemaan niitten tietotekniikan kanssa tekemisissä ja saattaa olla, että siellä on enemmän uskallusta kokeilla et miten joku ohjelmisto tai joku muu toimii, et mitä täs tapahtuu kun mä painan näin, et sit taas vanhemmilla se saattaa olla et he helpommin kysyvät jostain IT-tuesta tai muualta et pelkäävät et se ohjelma menee sekasin tai muuta et jos sitä vaan rupee testailemaan, mut sitten taas toisaalta niinku et neki on semmosia vahvuuksia et niitä pystyy sitten just opettamaan puolin ja toisin, että kuka missäkin vaiheessa on ja mitä osaa”. (Y2)

6.1.4 Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisöissä

Suuret ikäluokat liittivät hiljaisen tiedon jakamiseen yksilön aktiivisuuden hankkia tietoa, ja sen siirtymisen tarkasteltiin riippuvan tehtävästä, yksiköstä ja tiimin koosta. Tiedon aitoa jakamista ja hyödyntämistä pidettiin tärkeänä työyhteisössä. Tiimityötä ja palavereita kuvattiin tärkeiksi tiedon siirtymisen kannalta. Yksi haastateltavista kuvasi, että hiljaista tietoa jaetaan huomaamatta arjessa, muttei se ole kovin systemaattista tai sen merkitystä ei ole tarkemmin tarkasteltu. Hän kuvasi myös kyseessä olevan ihmisten vastaanottavuus eli miten otetaan vastaan toisten neuvot ja kokemukset. Lisäksi yksi haasteltavista nosti esiin hiljaisen tiedon merkityksen eläköitymisen yhteydessä. Hän tarkasteli sitä, että toivoo eläköityessään voivansa perehdyttää, ja päästä jakamaan mahdollisimman paljon tietoa uudelle työntekijälle. Samassa yhteydessä hän tarkasteli sitä, että työelämässä ollaan eläköitymiseen asti mukana eikä aleta ”himmäilemaan”. Hän kuvasi, että on uransa aikana nähnyt esimerkkejä siitä, kun eläköitymisen lähellä töissä ”suunnilleen pelataan matopeliä kännykällä”.

”Et kyl mä sanon et siin pitää olla itekkin hyvin aktiivinen, et ei se ja sit mä oon siinä onnellisessa asemassa, et mul on hyvin eri-ikäisiä työkavereita siinä ja just se, että välillä nuoremmat kyseenalaistaa monia asioita ja täytyy tietyllä tavalla perustella myöskin ajattelee asioita niinkun uudelta kannalta ja oppii myöskin uutta. Koska monia asioita niin on tehty

aina jotenkin ajattelematta, et hei miten nää kannattais, että yhdessä tehden ja keskustellen kyl se vaan sellaista se on se tiedonsiirto.” (S11)

Yksi X-sukupolven haastateltava kuvasi hiljaisen tiedon siirtyvän hyvin ja korosti kokeneiden työntekijöiden laajaa tiedon määrää. Hänen mukaansa työyhteisössä saa aina apua kysyttäessä ja tietoja jaetaan avoimesti. X-sukupolven kaksi haastateltavaa esitti, että hiljaisen tiedon siirtämisessä on kehitettävää ja toinen heistä kuvasi myös työhistoriansa työpaikkojen kautta, että monesti suomalaisissa työyhteisöissä se on aiheena, mutta siihen ei käytännössä kiinnitetä juurikaan huomiota. Hän lisäsi tuntevansa, että hiljaisesta tiedosta puhutaan paljon esimerkiksi joissakin seminaareissa ja muissa puheissa, mutta käytännön työelämässä se ei paljoakaan näy. Henkilöstön vaihtuvuuden tilanteisiin liittyen kuvattiin, että kun on saapunut uutena tehtävään ja edeltävää ei ole kerennyt kohtaamaan, niin edeltäjä ei ole välttämättä jättänyt kovinkaan paljon ”kättä pidempää”, jolloin työn kautta on oppinut. Samaan liittyen kuvattiin myös eläköitymistilanteita, jossa seuraaja aloittaa vasta, kun edeltäjä on jo eläköitynyt, milloin hiljaista tietoa ei siirry. Hiljaisen tiedon yhteydessä korostettiin myös yksilön aktiivisuutta, kuinka tärkeää on olla aktiivinen ja oma-aloitteinen kysymään.

Y-sukupolvi liitti hiljaiseen tietoon avoimuuden työyhteisössä, muiden tukemisen sekä yksilön kiinnostuksen ja uteliaisuuden hankkia tietoa. Yksi Y-sukupolvesta korosti myös hybridityöaikana live-kohtaamisten merkitystä sisäisen hiljaisen tiedon välittämisessä.

”Mut sit mä mietin myös sitä tavallaan et kun on vaikka kokeneempia työntekijöitä, jotka on vaikka pitkään ollut samassa tehtävässä ja muuta, niin se hiljanen tieto on myös semmosta, että sitä saattaa olla niin paljon, että sitä jää niinkun vähän tahtomattaan sitten kertomatta ja tuomatta eteenpäin kun saattaa ajatella, että kun asia on niin itsestäänselvyys ettei sitä osakkaan ajatella et hei jollekin uudemmalle työntekijälle tää saattakin olla uus juttu, niinku merkittävä juttu mikä kannattaa kertoa. Et kyl sitä jaetaan sitä tietoa, mut kyl siel varmasti on semmosta et mitkä tavallaan jää silleen ehkä tahattomastikin piiloon.” (Y2)

”Ja tietty oma uteliaisuus. Kyllähän siinä on tosi mun mielestä iso painoarvo myös sillä yksilöllä. Että on kiinnostunut ja sitten että on itse kiinnostunut jakaa sitä niitä omia juttuja.” (Y3)

6.2 Työura ja omat vahvuudet

Tämä alaluku kuvaa toista pääluokkaa Työura ja omat vahvuudet. Alaluvussa tarkastellaan työn merkitystä eri sukupolville heidän työuravaiheessaan sekä vahvuuksia työssä. Lisäksi tarkastellaan, mitä eri sukupolvet liittävät työuraan vaikuttamiseen sekä työuran tavoitteisiin, ja millainen merkitys työuran ankkureilla on eli millaisia tekijöitä työhön ja työuraan liittyy.

6.2.1 Työn merkitys ja vahvuudet työssä

Suuret ikäluokat nimesivät tässä työuravaiheessa työlleen merkittäväksi itsensä ja työn kehittämisen, avoimuuden uudelle sekä kokemuksen, johon liitettiin, ettei olla jämähdetty paikoilleen, vaan aina on ollut uusia mahdollisuuksia ja oppimisen paikkoja.

”No minun mielestä lähinnä se on se sellainen joustavuus ja mahdollisuus ollut niinku tän oman työn kehittämiseen ja itsensäkin kehittämiseen tietyissä puitteissa.” (SI2)

X-sukupolven haastateltavien joukosta nousi keskiöön oman työn hallinta ja oman työn vaikutus muihin, jotta asiat sujuisivat paremmin. Lisäksi korostettiin omaa asiantuntijuutta, työn merkityksellisyyttä, itsenäisyyttä ja hankalien tilanteiden ratkaisemista. Esille nousi myös, miten tärkeää on, että työ antaa sopivasti energiaa ja työssä saa oppia koko ajan lisää, mutta ettei työ hallitse koko elämää, vaan työt jäävät työpaikalle.

”Mä haluan tehdä jotain semmoista, mistä mä oon niinkun oikeasti kiinnostunut ja mistä mä koen, että se on hyödyllinen työ myös muille, että tekee myös muille ihmisille hyödyllistä työtä ja sitten semmoinen oma asiantuntijuus. Sen mä koen niinku tärkeäksi, että on semmoinen oma alue, minkä hallitsee ja hoitaa ja tietää.” (X3)

Y-sukupolven keskuudessa nostettiin esille työn merkityksellisyys ja tuloksellisuus, muiden auttaminen, työn joustavuus ja etätömahdollisuudet. Lisäksi korostettiin niin työn itsenäisyyden merkitystä kuin tiimityötä. Yksi haastateltava kuvasi, että sosiaalinen puoli työssä on tärkeää ja hän viihtyy työssään, kun on mukava porukka.

”Kyl tavallaan se työaikojen joustavuus se liukuva työaika ja etenkin nämä etätömahdollisuudet on yhet semmoset tosi huippujutut mitkä säästää niinku päivästäkin paljon aikaa kun ei tarvii käyttää siihen matkusteluun koko aikaa, mutta sitten myöskin se että saa tehdä sitä työtä niinku silleen itsenäisesti ja oman näköisesti ja määritellä sitä päivää että milloin ehkä niinku tekee mitäkin ja myös se, että saa tehdä just sitä työtä mitä haluaa tehdä tällä hetkellä niin joo ne on ne tärkeimmät kyllä.” (Y2)

Eri sukupolvien keskuudesta ilmeni samankaltaisia vahvuuksia, kuten tarkkuus ja järjestelmällisyys, halu oppia ja kehittyä sekä kokonaisuuksien hallinta. Kokemusta vahvuutena painottivat odotetusti suuret ikäluokat ja X-sukupolvi työhistoriaan peilaten. Vahvuuksiin liitettiin myös palveluhenkisyys, IT-aidot ja viestintätaidot. Suurten ikäluokkien keskuudessa vahvuutena korostuivat kokemus ja osaaminen. Eräs haastateltavista kuvasi omaan kokemukseensa liittyen, että on oppinut työuran varrella uusia tehtäviä, ollut mukana erilaisissa prosesseissa ja selvittänyt haasteita. Lisäksi vahvuutena painotettiin uteliaisuutta ja avoimuutta uudelle. Myös tarkkuus, jämäkkä työote ja järjestelmällisyys nostettiin esille vahvuuksina.

”No mähän oon hyvin sellainen tarkka. Eli sellainen jämäkkä, tarkka ja järjestelmällinen ja varmaan aika pedantti, koska mä taas tykkään, että asiat hoidetaan hyvin se on tavallaan se ei ole mitään sellaista opittua, että se on mun perusluonne että mä oon tosi tarkka asioissa. -- tietysti sitten kokemus, pitkä työura tuonut kaikenlaista muutakin osaamista että -- (SI3)

”Mutta tota et mä jotenkin ajattelen et nimenomaan se kokemus ja se laaja-alainen tieto tai ehkä osaaminenkin ja tota mut että tärkeimpänä ehkä kuitenkin ajattelee sen, mikä on ollut kautta linjan aina pitkään, et on se että on niinkun avoin uudelle ja innokas, utelias. Mä toivon et se säilyy mulla viel sitkun oon eläkeikänenkin. Se niinku se semmonen, että Hei että toihan on hyvä idea ja näihän voi tehdäkin jotaki. Mutta sit mä luulen, että se on niinku se vahvuus et, koska on niin paljon sitä työtä takana, ni sul on niinkun sitä peilaamis pintaa siinä, et sä pystyt niinku et sä et innostu enää niinku silleen vaa et Jee uutta lähetään!, vaan niinku pikkusen pystyy silleen niinkun tota jollain tavalla suodattamaan.” (SI1)

Myös X-sukupolven keskuudessa kokemus nimettiin vahvuudeksi. Yksi haasteltavista kuvasi myös kokemusta erilaisista organisaatioista, että näin on muodostunut laaja-alainen näkemys eri organisaatioissa toimimisesta ja uudessa paikassa voi verrata edellisiin, ja näin ollen osaa suhteuttaa näkemäänsä ja kuulemaansa. Tarkkuutta ja järjestelmällisyyttä vahvuutena korostettiin myös X-sukupolven keskuudessa. Lisäksi eräs haasteltavista kuvasi vahvuutenaan halukkuutta oppia ja kehittyä ja saada oma työ sellaiseksi, että se toimii jouhevasti. Hän myös kertoi pitävän haasteista, koska nauttii uuden oppimisesta ja omaksumisesta. Myös kokonaisuuksien hallintaa pidettiin tärkeänä omana vahvuutena.

”Mun vahvuudet on se, että mä haluan oppia ja haluan nähdä kokonaisuuksia ja oon kiinnostunut siitä mun alueesta ja selvitän niitä asioita siihen asti kunnes mä osaan. Ja aika tarkka asioissa -- ja sitten mä haluan myös niin kun oon silleen palveluhenkinen, että haluan myös sitten niinku auttaa muita kollegoitakin.” (X3)

”Sitten varmaan se semmoinen tarkkuus ja järjestelmällisyys, jotenkin kokonaisuuksien hallinta et tekis sen työnsä sillaiten, että se hyödyttää sitä ketä varten se oikeesti tehhän ja sitten taas se, että jos mä joltain tarviin siihen jotain, että mä saan tehtyä, et se et mä osaisin pyytää sitä mahdollisimman oikein ja ajoissa jotta se toinen edellinen lenkkikin ehtis tehdä sen.” (X1)

Y-sukupolven haastateltavat nimesivät vahvuuksiksi työssään palveluhenkisyyden, IT-osaamisen, oma-aloitteisuuden, ratkaisukeskeisyyden, idearikkauden sekä verkostoitumisen. Lisäksi tarkasteltiin viestinnällisiä taitoja esimerkiksi kykyä tuottaa tekstiä. Eräs haastateltavista kuvasi myös vahvuksiinsa kokemukset niin yksityiseltä kuin julkiselta sektorilta.

”Mä näkisin, että oma-aloitteisuus on aika semmonen vahvakin vahvuus, että tavallaan sillä on päässyt itekin eteenpäin työurassa, mutta sitten myöskin niissä tehtävissä. Täähän on aikalailla semmosta itsenäistä työskentelyä, että täytyy tavallaan olla se oma-aloitteisuus ja kyky tarttua toimeen niin hyvin paljon läsnä. Sitten myös semmonen ratkaisukeskeisyys tavallaan et on kyky ratkasta niitä tehtäviä ja asiakaspalveluhenkisyyys --” (Y2)

6.2.2 Työuraan vaikuttaminen

Työuraan vaikuttamista ja siihen liittyviä tavoitteita pidettiin tärkeinä. Sukupolvien välillä nousi esiin myös eroja tai erilaisia kokemuksia liittyen työuran tarkasteluun. Suurten ikäluokkien haastateltavat kuvasivat työuraan vaikuttamista tärkeänä. Yksi haastateltavista kuvasi, että on pitänyt tärkeänä, että saa tehdä oman näköistä työtä, ottaen tietenkin huomioon ohjeet ja lait. Myös kehityskeskusteluita esihenkilön kanssa pidettiin tärkeinä. Työuraan vaikuttamiseen ja työurakehitykseen yksi haastateltavista liitti uteliaisuuden ja innostuksen uuteen, ja toinen tarkasteli sitä, kuinka erityisesti nuorempana työuran tavoitteet olivat tärkeitä, ja miten hän haki uusia haasteita, joiden kautta kehittää omaa osaamistaan.

”No alkuunhan se oli tärkeämpi nuorempana, sanotaan nyten että alkaa niin sanotusti näillä vuosilla ni ei oo enää niin tärkeitä, että ei tietosesti ainakaan mieta enää sitä jotain mahdollista muuta pestiä, tai tää tyypisiä ratkaisuja muitakaan. Mutta nuorempana tottakai mieta sitä et miten ikään kuin kehittää omaa osaamistaan tai sitten mitä mahdollisesti uusia haasteita voi olla. Niinku totesin niin ei oo tullut sitten haeskeltua.” (S12)

”No mä ehkä ajattelisin, että se on mulle henkilökohtasesti se kaiken A ja O. Pystyn vaikuttamaan ja mulla on selkeät tavoitteet ja nimenomaan että ne tavoitteet on niinku linjassa sen työyhteisön kanssa, että miksi tätä työtä tehdään niinkun tietää sen --.” (S11)

X-sukupolvi liitti työuraan vaikuttamiseen ja tavoitteisiin oman työn kiinnostavuuden sekä perhe- ja työelämän tasapainon. Myös 1990-luvun lama mainittiin liittyen työuran alussa työuraan vaikuttamiseen, jolloin ensisijainen tavoite oli toimeentulo. Työuraan vaikuttamiseen ja sen kehitykseen liitettiin omat valinnat sekä sattuma, verkostoituminen ja kontaktit. Yksi X-sukupolven haastateltavista kuvasi, kun on työstään kiinnostunut, pystyy tekemään hyviä tuloksia. Hän myös korosti, että hänen niin sanottuna työuran tavoitteenaan on ollut asiantuntijatyön tekeminen, mitä voi tehdä itsenäisesti ja tiimissä, eikä hänellä ole ollut työurallaan tavoitteena hakeutua esihenkilötehtäviin. Toinen X-sukupolven haastateltavista kuvasi työuran tavoitteiden kohdalla sitä, miten on tarkastellut, että työ on sellainen, ettei se vie itsestä kaikkia voimavaroja ja on yhteensopiva perhe-elämän kanssa. Hän pohti myös työuraan liittyen tavoitteiden tarkastelua ja esimerkiksi jatkokouluttautumista.

Y-sukupolven haastateltavat pitivät työuraan vaikuttamista tärkeänä, ja kaksi heistä kuvasi, että heillä ei ole tällä hetkellä sen suurempia uratavoitteita. Yksi haastateltava kuvasi, että hänellä ei ole suoranaisia tavoitteita työuralleen tai työlleen ja näkee tämänhetkisenä tavoitteenaan, että muodostaa sellaisen työn ja arjen, josta hän nauttii ja voi tehdä asioita, joista tykkää. Työuraan

vaikuttamiseen ja työuran kehitykseen liitettiin omien tulosten näkyminen ja itsensä kehittäminen, tuki työnantajalta osaamisen kehittämiseen ja urakehitykseen sekä myös sattuman merkitys.

”Kyl se vaikuttaminen on silleen tärkeätä, et saa viedä työuraansa siihen suuntaan mihin itse haluaa ja minkä kokee itselle tärkeäksi. On se silleen tärkeätä.” (Y2)

”Onhan se tärkeätä [työuraan vaikuttaminen] mut ei mul tavallaan niinku oo semmosia uratavoitteita, et mä tykkään tästä työstäni tällä hetkellä ja en niinku koe ainakaan tällä hetkellä et haluaisin niinku edetä etiäpäin.” (Y1)

6.2.3 Työhön ja työuraan liittyvät tekijät - työuran ankkurit

Työhön ja työuraan liittyviä tekijöitä voidaan tarkastella työuran ankkureiden avulla. Haastatteluissa haastateltavia pyydettiin tarkastelemaan työuran ankkureita ennakkotehtävällä, jossa kahdeksan ura-ankkuria laitettiin tärkeysjärjestykseen 1–8 (ks. Liite 1). Haastateltavat kokivat ura-ankkurit tehtävän mielenkiintoiseksi ja haastavaksi. Monet haastateltavista kuvasivat ura-ankkureiden jäsentämistä siten, että niiden merkitys tai tärkeys voi muuttua uravaiheen tai elämäntilanteen mukaan – esimerkiksi haastatteluissa kuvattiin, että 10 vuotta sitten olisi voinut tarkastella ankkureita eritavoin.

Haastateltavien vastauksia tarkasteltiin siltä kannalta, mitkä ura-ankkurit nousivat kolmen joukkoon kaikkien sukupolvien haastateltavien kesken ja näin havaittiin asiantuntijapätevyden, elämäntilanteiden tasapainon, palvelun ja omistautumisen sekä itsenäisyyden nousevan keskiöön. Myös työsuhteen turvallisuus nousi keskiöön. Työuran ankkurit on kuvattu luvussa 4.6 Työuran ankkurit sekä Liitteessä 1. Lyhyesti määriteltynä asiantuntijapätevyys kuvaa yksilön tarvetta päästä hyödyntämään omia kykyjä ja taitojaan. Yksilölle on tärkeää oman alansa asiantuntijuuden ja pätevyden kehittäminen. Elämäntilanteiden tasapainoon liittyy työelämän ja työuran integroituminen elämän muihin osa-alueihin kuten perhetilanteeseen ja henkilökohtaisiin kasvutarpeisiin. Palveluun ja omistautumiseen liittyy arvojen sopusointu työn kanssa. Itsenäisyyteen liittyy tarve itsenäisyydelle ja autonomialle sekä mahdollisesti hakeutuminen itsenäisempiä ammatteja kohti. Työsuhteen turvallisuuteen liittyy esimerkiksi vakaa tulotaso ja vahva kuuluminen työyhteisöön. (Schein 1990, 5–6, 9, 11; Schein & Van Maanen 2013, 30.)

X-sukupolvesta kaksi kolmesta nimesi asiantuntijapätevyden tärkeimmäksi ja Y-sukupolvesta kaksi kolmesta nimesi elämäntilanteiden tasapainon tärkeimmäksi. Suurten ikäluokkien haastateltavien keskuudessa tärkein ura-ankkuri vaihteli: yksi nimesi asiantuntijapätevyden,

toinen elämäalueiden tasapainon ja kolmas haastateltava palvelun ja omistautumisen tärkeimmäksi ura-ankkuriksi.

Haastateltavista yhteensä neljä nimesi asiantuntijapätevyyden tärkeimmäksi ura-ankkuriksi. Asiantuntijapätevyyteen liitettiin oma asiantuntijuus ja osaaminen tietyllä alalla ja se, että pystytään olemaan toisille avuksi ja hyödyksi.

”Joo ainahan mä oon yrittänyt kehittää sitä osaamista ja omaakin tietämystä, että siinä mielessä utelias ihminen olen, että näin ajattelen, kun mittariin on kertynyt kilometrejä ja miettinyt sitten, että yleensä aina yrittää selvittää et jos on joku ongelma niin selvittää et mistäs tämä johtuu, miten siihen sais parannusta, et siinä mielessä haluaisi aina vaikuttaa asioihin, eikä välttämättä et aijaa tämä on nyt näin tämä juttu että” (X2)

Elämäalueiden tasapainon nosti tärkeimmäksi neljä haastateltavaa. Elämäalueiden tasapainon yhteydessä yksi haastateltavista kuvasi myös lomasuunnittelua työyhteisössä siten, että kouluikäisten lasten vanhemmat pystyisivät pitämään lomiaan koulujen lomaviikkojen aikaan. Lomia on pystytty toteuttamaan toiveet huomioon ottaen, minkä on mahdollistanut myös työyhteisön eri-ikäisyys eli eri elämänvaiheiden jakautuminen työtovereiden kesken.

”Tässä elämäntilanteessa tulin siihen tulokseen, että ykkösenä ois elämäalueiden tasapaino – ”. (Y2)

”Mä läksin nyt siitä, että tärkeimmäksi mä katsoin nyt tässä kohti tää elämäalueiden tasapaino, että tällä hetkellä että aika stabiili työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen.” (SI2)

Yksi suurten ikäluokkien haastateltavista nosti palvelun ja omistautumisen tärkeimmäksi:

”Mä oon jotenkin silleen omistautunut, en nyt tarkoita, että mä nyt oman yksityisen elämäni tälle työlle annan mutta siinä mielessä omistautunut mä tykkään tästä työstä ja mä joka aamu tuun iloisena töihin, vaikka aina tiedä mitä haasteita edessä ja vaikka edellinen päivä olisi ollut kuinka vaikea tahansa tai haasteellinen tai jotenkin jotain outoa ollut siinä, niin en mä no nykyisellään varsinkaan jää mitenkään niitä murehtimaan --.” (SI3)

Palveluun ja omistautumiseen liitettiin myös työn merkitys kuntalaisia varten. Koetaan tärkeäksi, että voidaan olla hyödyksi ja tarpeellisia kuntalaisille. Palvelua ja omistautumista katsottiin myös siitä näkökulmasta, että voi oman osaamisen avulla auttaa ja helpottaa muiden työtä.

Myös itsenäisyys nousi haastateltavien kolmen tärkeimmän ura-ankkurin joukkoon: haastateltavista kuudella se sijoittui kolmanneksi tärkeimmäksi ja jokainen Y-sukupolvesta

merkitsi sen kolmanneksi tärkeimmäksi. Itsenäisyys liitettiin työtehtävän myötä osittain myös asiantuntijuuteen eli tietää oman toimenkuvan ja siihen liittyvät tehtävät, joita voi itsenäisesti järjestää, toki esihenkilön alaisuudessa. Itsenäisyyteen liitettiin myös osaltaan oman uran hallinta:

”Toi itsenäisyys sekin, tosiaan tätä työtä voi tehdä itsenäisesti ja oman näköisesti ja tätä omaa uraa voi kuitenkin hallita, että se ei niin tule ylhäältäpäin kuitenkaan, vaikka tiettyjä asioita täällä noudatetaankin. No se on sitten joo tykkään siitä, että voi itse tehdä -- ”(S13)

Työsuhteen turvallisuus nousi myös haastateltavien keskuudessa merkittäväksi. Yksi suurten ikäluokkien haastateltavista kuvasi työsuhteen turvallisuuteen ja vakauteen liittyen, että hän on ihmisenä hyvin turvallisuudenhakuinen eikä tavoittele niin sanotusti jännitystä elämäänsä. Yksi X-sukupolven haastateltavista jäsensi myös sitä, että 1990-luvulla työelämään tulleen työsuhteen turvallisuuteen hän liittyy ansaitsemisen eli ”leivän saannin” ja varmuuden työn jatkumisesta tänä päivänä. Työsuhteen turvallisuuteen liitettiin myös arvostus omaa työnantajaa ja työpaikkaa kohtaan sekä kuvattiin myös ajatuksia liittyen julkisen sektorin virkoihin:

”Mä oon jotenki niinkun aina niin vahvasti jotenki aatellu et se paikka mihin mä teen töitä on niinku et mä haluan et se on semmonen mitä mä arvostan ja mikä on semmonen pysyvä jotenki kunnioitusta herättävä joku semmonen niinku stabiili. Mut sitte nää työsuhde-edut ja eläkejärjestelyt ei ny mitenkään kunnalla työskennellessä mitään huippupäätä ole. Mutta kuitenkin semmonen tietynlainen turvallisuus ja mikä ei ole niinkään turvallisuus vaan työpaikan arvostus tai semmonen enemmänkin” (X1)

”-- sitten toi työsuhteen turvallisuus niin ennenhän ne valtion virat oli niinku semmoinen mistä jäätiin eläkkeelle ja että onhan tääkin niinku semmoinen kun ajattelee että kunnallinen on, että tota voisihan näitä yksityisiäkin voinut lähteä sinne tai tota mulla on kuitenkin sen verran aina tullut uusia juttuja, että ei ole tullut semmoista ajatusta että pitäisi niinku hakea johonkin ihan muualle. Että tota tai sitten olisi pitänyt lähteä ihan kouluttautumaan uudestaan. (S11)

Lopuista ura-ankkureista aito haasteellisuus sijoittui usealla haastateltavista loppupäähän, mutta myös kahdella X-sukupolven neljänneksi tärkeimmäksi. Selkeästi esimiespätevyys ja johtajuus sekä luovuus ja yrittäjäyys jäivät haastateltavien ankkureiden tärkeysjärjestyksissä loppupäähän. Esimerkiksi kaikki X-sukupolven edustajat sijoittivat luovuuden ja yrittäjäyden sijalle kahdeksan eli vähiten tärkeäksi.

6.3 Työelämän muutokset sukupolvien kokemana

Työelämän muutokset sukupolvien kokemana on kolmas pääluokka, jossa tarkastellaan miten eri sukupolvet käsittävät työelämän muutokset sekä mitä työelämän vaatimuksiin liitetään.

6.3.1 Työelämän muutokset ja niihin suhtautuminen

Suuret ikäluokat kokivat työelämän muuttuneen ja siihen liitettiin tekniikan kehittyminen, työn toteutuksen mallin muuttuminen, paperityön lisääntyminen, ihmisten tavoitettavuus ja asioiden etenemisvauhti. Yksi suurista ikäluokista viittasi myös koronan myötä lisääntyneeseen etätyöhön ja kuvasi sen opettaneen paljon. Hän myös jäsensi etätyöhön liittyen, että Teams-palaverit ovat hyvin asiakeskeisiä ja kasvotusten nähdessä puhutaan enemmän muuta. Hän myös piti mielenkiintoisena, miten etätyöhön liittyvät asiat jatkossa kehittyvät.

Suuret ikäluokat liittivät työelämään kiireen ja hektisyyden, mutta sen yhteydessä puhuttiin, että aina työelämässä on ollut kiirettä. Yksi nosti myös esille, että välillä tuntuu olevan kiire johonkin uuteen ennen kuin edellisen muutoksen tai kehityksen ansioita on keritty hyödyntämään. Haastateltava kuvasi myös sitä, että toisinaan jotkut asiat tulevat ulkopuolelta, ja on tärkeää, että kuullaan tarkkaan sen muutoksen alan asiantuntijoita, koska hyvä muutos voi vesittyä sillä, että sitä ei ole oikein tuotu kontekstiin tai suunnattu oikein kartoittamalla vaikutuksia ensin.

”Sitten taas se yleinen keskustelu työelämän muutoksesta ja kaikesta sellasesta niin musta vähän välillä niinkun tuntuu et siin sekottuu myös se, että miks me ollaan töissä – et me ollaan töissä kuitenkin tekemässä töitä eikä viihtymässä tai voimassa hyvin – että mitenkään väheksymättä niitä, että siis tottakai pitää voida hyvin ja sillain mut ite me tehdään kuitenkin se – et sit jos vaan niinkun sulkeutuu yksin tekemään sitä niinku puurtaa ni ei siit oikein tuu sit hyvää. Ja sit kun mietitään kaikkii näitä työelämän etuja ja niinku sillain niin ne on pieniä tekoja työnantajalta, mutta oikeesti iso vaikutus niinku henkisesti, että on jotain liikuntaseteleitä ja kulttuuriseteleitä ja jotain se ehkä varsinki tämmösessä työssä kun se on kunta, joka on ihan se kasvoton työnantaja tavallaan kuitenkin semmonen, että arvostaa sitä työntekijää, että se on tärkeä, että kokee sen että työ on kuitenkin merkityksellistä, miksi sitä muuten tekisi.” (S11)

Suurten ikäluokkien puheessa korostui, että uutta tulee koko ajan ja on tärkeää pysyä siinä mukana. Muutokset nähtiin kehitystä edistävänä tekijänä. Yhdistävää haastateltaville oli, että muutosten tahtiin on totuttu, eikä työelämän muutosten tai muutosten tahdin nähty vaikuttavan omaan työhön merkittävästi tai kuormittavana tekijänä.

”En koe, että omaan työhön ois hirveesti vaikuttanut, että ehkä kokee jotain osaamisen rajoitteita tai puutteitakin, mutta ei häiritsevästi, että suoriutuu kuitenkin niistä jokapäiväisistä tehtävistä. Ja sitten apua voi kysellä kyllä, mutta ehkä tietysti työyhteisön mittakaavassa pitää ehkä tarkastella sitä resurssointia, riittävää henkilöstöresurssia suhteessa töihin ja aikatauluihin. Että se on paremminkin ehkä siinä se ja tietysti maailma muuttuu koko ajan johonkin suuntaan, että sitten oikeesti siinä pysytään mukana. (S12)

”No kyllä se osaltaan varmasti on kuuluttavaa ja kuormittavaa, mutta tota ei nyt ainakaan tällä hetkellä eikä ylitsepääsemätöntä ja sitten ehkä tähänkin on jo vähän tottunut, että koko ajan tulee uutta ja tietysti pitääkin tulla uutta, että eihän tää ala voi nyt jämähtää

paikoilleen, että tietenkin tän alan pitää kehittyä ja maailma kehittyy ja maailma muuttuu, että ei se nyt sillä tavalla siihen päivittäiseen työhön, että työ nyt itsessään on samaa kuitenkin kun sillon uran alkuvuosina, että ettei se itse työ niin ole muuttunut mun mielestä” (SI 3)

Suuret ikäluokat kuvasivat muutoksiin suhtautumiseen liittyen suhtautumisen riippuvan yksilöstä tai persoonasta. Työntekijöiden iällä liittyen muutoksiin suhtautumiseen ei nähty merkitystä. Haastateltavat kuvasivat, että yleensä aina muutoksiin liittyy erilaisia näkökulmia ja aina voi mielipiteensä tuoda julki, mutta aina kaikkia ei voida ottaa huomioon. Tähän liittyen kuvattiin myös, että varmasti esimerkiksi valitusta voi tulla niin nuoremmilta kuin vanhemmilla työntekijöiltä ja usein muutokset tapahtuvat, haluttiin niitä tai ei, ja taustalla on aina syitä, miksi muutoksia tehdään.

”No tota en mä tiedä onko eri-ikäisten suhtautumisella erilaisiin muutoksiin näe siinä hirveästi eroja, että lähinnä kai se on persoonakohtainen kysymys, että miten me kukin suhtaudutaan sitten töihin tai tapahtumiin tai muutoksiin. Osassa asioista varmaan päästää hyvinkin vaikuttaa joskus ehkä vähän jopa liikaakin johonkin muutosprosesseihin tai juttuihin, että meiltä kysytään mielipiteitä. Jotkut muutokset on sellaisia, että ne tulee haluttiin me niitä tai ei ja niihin pitää sopeutua—” (SI2)

Yksi suurten ikäluokkien haastateltavista kuvasi, että mahdollisesti ennen ajateltiin, että vanhemmat työntekijät ovat muutoksia vastaan, mutta sellaisesta ajattelusta on menty eteenpäin. Hän kuvasi vanhempiin työntekijöihin liittyen kokemuksia ja historiaa, joita peilata uusiin muutoksiin. Hän oli myös havainnut, että toisinaan tuntuu, että nuoremmille muutosten hyväksyminen on vaikeampaa, mutta korosti yksilöllistä tapaa suhtautua muutoksiin:

”-- itse asiassa musta tuntuu, että nuorempien on vaikea hyväksyä muutosta tänä päivänä. Että tota ja nyt on menty eteenpäin siinä, että mun mielestä enää ei voi sanoa, että vanhat ihmiset ei halua muutosta, että tavallaan niinku sen ajan ohi on jo vähän menty, että niinku siinä tulee tietyllä tavalla tulee myöskin se niinku se realismi ja tulee niinku semmoinen että hetkinen, että ei muutosta muutoksen vuoksi vaan siinä pitää olla joku niinku funktio siihen. Että miksi, miksi sillain? Että kyllä mä niinku tässäkin mä toisin enemmän vielä sitä. Mutta noiden nuorten lisäksi niin myöskin sitten sitä sitä niinku yksilöllistä tapaa suhtautua, että se ei välttämättä ole se ikä mikä siinä se, että sitten jos on hyvinkin vahvoja persoonia jossain, niin voi olla, että turvallista tehdä sitten kun ennen et tehtävä muutos on kivikkoisen. (SI1)

X-sukupolven puheessa liittyen työelämän muutokseen korostui digitalisaatio, ohjelmistojen kehittyminen, etätöiden lisääntyminen ja työnkuvien monipuolisuus. Yhdistävää X-sukupolven haastateltavien keskuudessa oli, että he kuvasivat työelämän muutoksia ja omaa muutoshakuisuutta hyvin samansuuntaisesti: muutoshakuisuutta, uuden oppimista ja uusien muutoksien vaikutusta työlle pidetään tärkeänä.

”Mä koen työelämän muuttuneen kyllä ja omalla kohdalla ajatellen niin mun mielestä niinku tää tämmöinen työn intensiivistyminen ja vaatimukset ja kaikki nää digitalisaatiot, etätyöt ja tämmöiset niin mä niinku siis tykkään” (X1)

”No joo, kyllähän se on muuttunut, mutta mun mielestä mä oon kyllä niinku ollut silleen koko ajan, kun mä oon ollut niinku töissä, niin se on ollut semmoista koko ajan muutoshakua niin kun muutoshakuisuutta, että mä en niinkun silleen koe tätä semmoisena niin kun stressaavana asiana.” (X3)

Etätyöhön työelämän muutoksena esitettiin X-sukupolven haastateltavien puheissa paljon hyviä puolia ja myös haasteita. Etätyön ja paikan päällä työskentelyn parhaiden puolien hyödyntäminen nähtiin tärkeänä. Etätyön riskeiksi esitettiin työyhteisön koheesion kärsiminen tai viestinnän heikentyminen. Lisäksi kuvattiin, että paikan päällä työskentelystä sosiaalisen kanssakäymisen kautta saa paljon voimaa ja energiaa päivään ja työhön.

”-- että tota niin mulle molemmissa on sitä hyötyä kyllä, mutta että on tää joo kyllä semmoinen iso[etätyö muutoksena], että sen oikeasti niinku huomaa itsekin, että tää on kyllä semmoinen niin kun tosi iso muutosvaihe on kyllä just tää kaikki.” (X3)

Lisäksi X-sukupolven keskuudesta kuvattiin työnkuvien ja johtamisen muutosta. Työnkuvien ollessa monipuolisia yhteistoiminnan ja viestinnän merkitys kasvaa ja tavoitteiden asettaminen on tärkeää. Johtamiseen liittyen yksi haastateltava kuvasi kokemuksiaan työyhteisöistä uran varrelta ja piti johtajien työtä tärkeänä, sillä työnkuvien ollessa entistä laajempia tarvitaan johtajan kykyä hallita kokonaisuuksia. Hän kuvasi johtajien tärkeää merkitystä kokonaisuuksien hallinnassa ja saada työskentely toimimaan siten, että työntekijät saavuttavat tuloksia omalla osaamisalueellaan.

” -- koko meidän yhteiskunta tällä hetkellä on niin muutos niin kun vaiheessa, että se ei voi olla niinku vaikuttamatta niinku ihmisten ajatuksiin muutenkaan” (X3)

Muutoksiin suhtautumiseen liittyen X-sukupolven haastateltavien puheessa korostui, että ihmiset suhtautuvat muutoksiin eri tavoin: osa on hyvin avoimia ja innostuneita uudelle ja toiset voivat suhtautua muutoksiin varautuneemmin tai tuntevat, että muutoksia tulee koko ajan. Voi olla ihmisiä, jotka haluaisivat, että asiat toimisivat niin kuin ennen ja saattavat kokea muutokset ja uuden opettelu hankalana. Eräs haastateltavista lisäsi muutoksiin suhtautumiseen liittyen myös eläköityneen tuttunsa ajatukset siitä, että työelämän muutokset pitivät mielen virkeänä työssä. Yksi X-sukupolvesta kuvasi myös, että nuoret saattavat olla tottuneempia siihen, että asiat muuttuvat ja muutoksiin suhtautumiseen hän liitti asenteen: on helpompi mennä muutosten mukana, kun asennoituu niihin niin, että asiat muuttuvat. Jos vastaavasti asennoituu muutosvastaisesti voi muutokset viedä energiaa. Asioita ei kannata murehtia liikaa etukäteen. Haastateltava myös

kuvasi, että kyllä aina kaikki saavat ilmaista oman mielipiteensä, ja kaikkien mietteitä kuunnellaan, mutta usein muutoksissa painavat ulkopuolelta tulevat voimat. Yksi X-sukupolven edustaja viime vuosien muutosten vilkasta tahtia tarkastellessaan kuvasi myös, että työelämän muutokset voivat vaikuttaa työyhteisöön ja sen jäsenten työhyvinvointiin.

Y-sukupolvi näki myös työelämän muuttuneen ja liitti työelämän muutokseen erityisesti digitalisaation, etä- ja hybridityön ja sähköistymisen eli paperipostin vähenemisen. Yksi Y-sukupolven haastateltava kuvasi myös erilaisten ohjeiden haltuunottoa ja toiminta- ja työtapojen muuttumista, ja kuvasi niihin ja muihin muutoksiin liittyvää omaa omaksumiskykyään hyvänä.

”Kyllähän se on muuttunut [työelämä], että yhä enemmän on just esimerkiksi se digipuoli kyllä kehittynyt” (Y2)

Y-sukupolven keskuudessa etätyö työelämän muutoksena nousi ajankohtaisesti esille, ja siihen liitettiin niin positiivisia puolia kuin myös haasteita. Hollolassa on siirrytty koronan myötä hybridityömalliin, jonka on nähty sujuvan hyvin ja siihen on mahdollisuus kaikilla, keiden työnkuva sen mahdollistaa. Etätyöhön liitettiin joustavuuden merkitys ja kuvattiin, että joustavuus edellyttää myös luottamusta työnantajan puolelta, että luotetaan tehtävien hoituvan etänä. Hybridityön nähdään tuovan vaihtelua työhön, kun voi valita milloin on etänä ja milloin on paikan päällä. Etätyöhön liitettiin myös kalenteroinnin, ajan priorisoinnin ja yleisesti sopimisen tärkeys, liittyen paikalla ja etänä olemiseen. Etätyön lisääntymiseen yksi haastateltava liitti, että on olennaista tarkastella, milloin on kannattavaa järjestää Teams-palaveri, ja milloin asiat tulisi käsiteltyä paremmin paikan päällä kohdaten, jolloin voi mahdollisesti paremmin pysähtyä hetkeen kuin Teamsin välityksellä.

Seuraavassa sitaatissa yksi Y-sukupolven haastateltavista kuvaa etätyöhön liittyen sairastamista: hän on huolissaan siitä, annetaanko etätyön myötä työelämässä työntekijöille mahdollisuus olla oikeasti sairauslomalla vai oletetaanko, että kipeänä voi hoitaa joitain tehtäviä myös etänä. Tämän hän painotti riippuvan paljon työpaikasta ja työpaikan kulttuurista:

”No ehkä just toi etätyö kyllä ainakin [työelämän muutoksena], että niin kun se on tietty yksilöstä kiinni, mutta siis just tommoinen niinku sairastaminen on mun mielestä mennyt ihan sairaaksi. Tai siis niinku, mutta se on ehkä niinku työkuulttuurista tai se riippuu paljon työpaikan kulttuurista ja se on tosi semmoinen, leviävä juttu ja mutta se, että annetaanko ihmisten niinku sairastaa, kun ne on kipeitä, mutta sitten just tää etätyö on minusta niinku pilannut sen viimeistään, että no kyllähän sä niitä hommia voit tehdä vaikka niinku --. (Y3)

Y-sukupolven haastateltavat vaikuttivat suhtautuvan muutoksiin neutraalisti ja positiivisesti. Muutoksiin suhtautuminen nähtiin olevan kiinni yksilöstä, persoonasta tai yksilön asenteesta ottaa muutokset vastaan. Haastateltavat korostivat, että muutoksiin suhtautuminen ei liity ikään ja yksi haastateltavista totesi, että esimerkiksi muutosvastarintaa löytyy jokaisesta ikäryhmästä. Yksi Y-sukupolvesta kuvasi myös, että kaikkien mielipiteet kuullaan ja muutoksiin suhtaudutaan hyvin, mutta hänen mielestään joskus vanhempien työntekijöiden voi olla vaikeampi sopeutua tai omaksua muutoksia. Hänen työyhteisössään on kuitenkin suhtauduttu muutoksiin yleensä hyvin. Vastaavasti toinen haastateltava samaan liittyen jäsensi, että vanhemmilla työntekijöillä on kokemuksia aiemmista muutoksista, jolloin nekin kokemukset voivat vaikuttaa taustalla. Y-sukupolven haastateltavien puheissa nostettiin esille, että yksilöt kokevat muutokset eri tavoin ja on ihmisiä, jotka hyväksyvät muutokset helpommin ja ihmisiä, joiden voi olla vaikeampi suhtautua uuteen, tai jotka stressaantuvat herkemmin muutoksista. Jos yksilöllä on kuormittava elämäntilanne, voi se heijastua muutoksiin suhtautumiseen työssä.

”-- ja sitten itse asiassa mulla tulee yksi tohon mieleen kanssa se, että mä luulen, että ihmisen oma elämäntilanne vaikuttaa paljon [muutoksiin suhtautumiseen]. Niin tota silloin kun sä oot kuormittunut muutenkin niin, sä niinku silloinhan just se muutos sä vastustat niinku kaikkea.” (Y3)

” Mä ajattelisin, että se muutoksiin suhtautuminen ei välttämättä ole sieltä iästä kiinni ehkä se enemmänkin on sieltä persoonasta, että miten ne muutokset ottaa vastaan ja miten niihin suhtautuu ja kyllä mä ajattelisin, että ainakin jotain suurempia muutoksia jos niinku työyhteisöissä mietitään, että siellä niinku kuullaan niitä vanhempia ja sitten tietenkin nuorempiakin työntekijöitä, että tavallaan sitä koko työyhteisöä, että mitä ajatuksia se siellä herättelee, mutta joo ehkä se muutos enemmän on sitten persoonasta kiinni, toki se ikä tulee varmasti siinä osassa, että jos kokeneemmat iäkkäämmät työntekijät on saattanut nähdä ja kokea useitakin muutoksia jo niin, sekin voi vaikuttaa sieltä tavallaan vähän ehkä se taustakin, että miten ne aiemmat muutokset on niinku menneet, että mitä kokemuksia siellä on, että jos on joku muutos vaikka mennyt ihan plörinäksi niin se saattaa sitten aiheuttaa semmoista, että ei taas joku tällöinen turha muutos tai muuta, mutta että varmasti se tausta ja sitten tavallaan se persoona siinä niin.” (Y2)

Työelämään ja työelämän muutoksiin liittyen yksi Y-sukupolven haastateltava nosti esille yleisen keskustelun ihmisten jaksamisesta työelämässä ja oli tästä huolissaan. Haastateltava pohti, ettei se riipu niinkään yksittäisistä työpaikoista, vaan siitä, onko työelämässä vallalla jokin yleinen kulttuuri tai puuttuuko jokin palautumiseen liittyvä tekijä, kun ihmisiä uupuu.

6.3.2 Työelämän vaatimukset

Suurin osa haastateltavista näki työelämän vaatimusten kasvaneen. Yhdistävää haastateltavien ja eri sukupolvien näkemyksissä oli, että työelämän vaatimuksia ei tarkasteltu niinkään kielteisestä näkökulmasta vaan ne liitettiin oleellisesti liittyvän työelämään ja työelämän kehitykseen.

Suurten ikäluokkien haastateltavat liittivät vaatimuksien kasvuun järjestelmien ja erilaisten työvälineiden käytön hallinnan osaamisen, vaativat asiakkaat, asioiden tulemisen ulkopuolelta tai mahdolliset päällekkäisyydet. Lisäksi nostettiin esille, että työelämässä tarvitaan moniosaamista ja uteliaisuuden kautta pääsee pitkälle ja keksii uutta. Myös sitä tarkasteltiin, onko jotakin toimintaa mahdollista järkevöittää, koska mahdollisesti tehdään sellaista mitä ei välttämättä tarvitsisi tehdä ja samalla mahdollisesti luodaan vaatimuksia lisää.

”No ehkä ne näiden asioiden hallintakokonaisuuksien kannalta tämmösten työvälineiden järjestelmien näiden käytön hallinta niin korostuu. En osaa nyt sanoa mikä merkitys sillä sinne, että näihinkin kasvetaan ja koulutaudutaan ja muuta. Mut sitten taas työelämässä muuten niin kyllä mä oon kokenut ja nähnyt tässä paljon, että hallintosääntöjä muun muassa on tässä meilläkin aika paljon kevennetty ja joustettu, että alkujaan aikanaan kaikki oli aikalailla silleen byrokraattisempaa ja säädellympää. Et on paljon vapauksia tietysti viranhaltijoiden osaltaki.” (SI2)

X-sukupolven haastateltavista kaksi näki vaatimusten kasvaneen ja yksi haastateltava kuvasi, ettei hän henkilökohtaisesti näe vaatimusten kasvaneen ja liitti asiaan kertyneen työkokemuksen. Vaatimukseen liitettiin viimeisten kymmenen vuoden aikana tapahtunut kehitys liittyen digitalisaatioon, ohjelmiin ja lakimuutoksiin. Yksi X-sukupolven haastateltava kuvasi myös vaatimukseen liittyen sen, että työt ovat nykyään hyvin monipuolisia ja monipolvisia ja kaiken aikaa opitaan uutta.

”Sitä mä en ehkä niinku itse näe [työelämän vaatimuksien kasvu], mutta että se voi olla tietysti myös sitä, kun itsellä on tullut enemmän kokemusta, niin sitten kun on ehkä semmoinen tunne, että niinku on myös sitä niin kun mitä voi niin kuin itse antaa. Mutta mä en niinkun mä en itse koe, että se olisi niin kun silleen, että tulee enemmän vaatimuksia ja haastavampaa, että silleen se on kyllä aina ollut, että periaatteessa niin kun pitäisi aika nopeasti olla valmis jokaseen työtehtävän ja ei ole hirveästi niinku aikaa perehdyttää ja tämmöistä, että mä mun mielestä se on ollut ainakin jokaisella työpaikalla missä mä oon ollut niin halutaan aika valmiita työntekijöitä” (X3)

Y-sukupolvesta erityisesti kaksi näkivät vaatimusten kasvaneen. Asioita hoidetaan sähköisesti, jolloin digitaalisten ja ohjelmien käyttötaidon merkitys on korostunut. Työelämässä myös etätöiden ja työn monipaikkaisuuden myötä itseohjautuvuuden ja oma-aloitteisuuden merkitys on kasvanut, mihin liitettiin myös rohkeus kysyä apua. Yksi Y-sukupolven haastateltava ei nähnyt vaatimusten niinkään kasvaneen ja liitti asiaan erityisesti hybridityön näkökulmasta sopimisen merkityksen, kalenteroinnin ja ajan priorisoinnin:

”Ei varmaankaan, toki ajoittain, jos mietitään tätä nyt vaikka tätä hybridiaikaa esimerkiksi tai hybridityötä niin vaatiihan se ajoittain enemmän sopimista, et tavallaan sitten -- ei sekään mun mielestä oo ongelma, et on sit vaan sitä kalenterointia ja ajan priorisointia ja miten niitä sopii.” (Y1)

7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä luku kokoaa yhteen tutkimuksen johtopäätökset. Luvussa kerrataan tutkimuksen tarkoitus ja vastataan keskeisten tuloksien avulla tutkimuskysymyksiin sekä muodostetaan tutkimuksen johtopäätökset. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksen tuloksien suhdetta teoriaan ja aiempiin tutkimuksiin. Lopuksi tarkastellaan käytännön suosituksia, tutkimuksen luotettavuutta ja tutkimuksen kautta heränneitä jatkotutkimusaiheita.

7.1 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten eri-ikäisten johtaminen ja työurien moninaisuus nähdään eri sukupolvien kuntatyöntekijöiden keskuudessa. Lisäksi haluttiin saada selville, mitkä tekijät koetaan merkityksellisinä sukupolvien työurien näkökulmasta, sekä miten työelämän muutos käsitetään. Tutkimuksen empiirinen osio kerättiin teemahaastattelujen avulla haastatteleamalla eri sukupolvien kuntatyöntekijöitä. Teemahaastatteluja täydennettiin ura-ankkureihin liittyvän ennakkotehtävän avulla. Teemahaastattelujen avulla pyrittiin saamaan yksilöiden näkemykset ja kokemukset esille. Tutkimusaineisto koostui kolmen eri sukupolven kuntatyöntekijöistä, koska haluttiin tarkastella, löytyykö sukupolvien kesken samankaltaisia tai erilaisia käsityksiä.

Päätutkimuskysymyksenä oli ”*Miten eri-ikäisten johtaminen ja työurien moninaisuus nähdään eri sukupolvien kuntatyöntekijöiden keskuudessa?*” Tutkimustulosten perusteella eri sukupolvien kuntatyöntekijät näkevät eri-ikäisyyden ja monimuotoisuuden työyhteisöissä tärkeänä ja rikkautena, sekä korostavat, että on olennaista ottaa huomioon työntekijöiden erilaiset taustat ja työurien eri vaiheet. Eri sukupolvet painottivat, että erilaisten vahvuuksien hyödyntäminen on tärkeää ja on työyhteisön etu, kun nuorten ja kokeneempien vahvuudet yhdistyvät työssä. Työntekijöiden eri-ikäisyys ja eri elämänvaiheet nähtiin rikkautena jokaiselle yksilölle, työlle sekä työn vaikuttavuudelle.

Tuloksien mukaan eri-ikäisten johtamista tarkasteltiin myös siitä näkökulmasta, että esihenkilöiden on tärkeää tiedostaa, että eri asioilla voi olla erilaisia merkityksiä eri-ikäisille työntekijöille. Tämä tukee tutkimuskirjallisuuden havaintoja eri sukupolvien työelämään liittyvistä odotuksista ja piirteistä sekä erilaisista taustakokemuksista (Kupperschmidt 2000; Mellanen & Mellanen 2020; Järvensivu & Nikkanen 2014; Pyöriä & Ojala 2016; Tapscott 2010;

Arsenault 2004) sekä sitä, että kehittääkseen parempia HR-käytäntöjä organisaatioissa on olennaista ottaa huomioon ikäerot ja työntekijöiden muuttuvat tarpeet (Innocenti ym. 2013, 19).

Suurten ikäluokkien näkökulmasta korostui eri-ikäisyyden ja monimuotoisen työyhteisön tärkeys. Nuoret uudet osaajat tuovat usein uusia ajatuksia esiin, ja niistä oppii itsekkin uutta, ja vastaavasti vanhemmat työntekijät jakavat omaa osaamistaan. Tähän liitettiin myös läsnä olevan ja osallistuvan johtajuuden merkitys, jotta osataan yhdistää erilaiset osaamiset. Myös X-sukupolven edustajat tarkastelivat kokeneemilta oppimista ja nuorten taitoa kyseenalaistaa. Myös Y-sukupolvi korosti, että eri-ikäisten vahvuuksia pyritään hyödyntämään. Tulokset ovat samansuuntaisia kuin Bergbomin ym. (2020, 15) selvityksessä, jossa henkilöstön eri-ikäisyys ja monimuotoisuus on nähty vaikuttavan organisaation kehittymiskykyyn esimerkiksi oppimisen näkökulmasta, kun kokeneempien työntekijöiden syväosaaminen ja nuorten uudet toimintatavat yhdistyvät.

Pääosin ilmeni, että eri-ikäiset työntekijät ja niin työurien eri vaiheet kuin erilaiset elämäntilanteet otetaan hyvin huomioon, mutta aineiston pohjalta esiintyi myös näkemystä siitä, että iän tai työuran vaiheen voisi ottaa paremmin huomioon esihenkilötyön näkökulmasta, ja olennaista on, että esihenkilö tutustuu työntekijöihin. Nähdään rikkautena, että esihenkilö pystyy havaitsemaan ja tunnistamaan, millaisista henkilöistä työyhteisö koostuu. Toisaalta eri-ikäisten johtamiseen liitettiin myös X-sukupolven edustajan toimesta haasteellisuutta havainnoida kunnalla, sillä työntekijät ovat hyvin samanikäisiä ja yksi suurista ikäluokista ilmaisi myös huolta liittyen kunta-alan korkeaan keski-ikään.

Työurien moninaisuuteen liittyi havainnot työurien ja eri elämänvaiheiden huomioonottamisesta työyhteisössä ja esihenkilötoiminnassa. Lisäksi nostettiin esille, että työyhteisöissä voi olla vastavalmistuneita tai uransa alussa olevia työntekijöitä ja on työntekijöitä, joilla on laajaa kokemusta tai pitkä kokemus kunnalta tai tietyistä tehtävistä. Julkisen sektorin organisaatioihin liitettiin myös tyypillisesti pitkät työurat. Lisäksi tarkasteltiin, että nykyään kouluttautuminen tai uralle uuden suunnan hakeminen on yleistä myös myöhemmällä iällä ja työuran vaihetta ei liitetä ikään. Näillä havainnoilla voidaan nähdä yhteys aiempiin tutkimuksiin liittyen työuran käsitteen muuntumiseen sekä työuran kehitykseen, jota voidaan tarkastella elinikäisenä oppimisprosessina (Baruch 2003, 244; Baruch 2004b, 58; Truxillo ym. 2014, 23).

Päätutkimuskysymystä tuettiin kolmen alatutkimuskysymyksen avulla. Ensimmäinen alatutkimuskysymys oli: *Millaisena tekijänä ikäjohtaminen näyttäytyy eri sukupolville?* Alakysymyksen tarkoituksena oli tukea päätutkimuskysymystä siitä näkökulmasta, että millaisena tekijänä tai johtamisena ikäjohtaminen nähdään eri sukupolvien keskuudessa. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että eri sukupolvien kuntatyöntekijät näkivät ikäjohtamisen/eri-ikäisten johtamisen hyvin samankaltaisesti. Yhdistävää oli, että ikäjohtamista tarkasteltiin erityisesti yksilöllisyyden, persoonan ja osaamisen näkökulmasta. Keskeistä oli myös, että haasteltavien puheissa esitettiin monessa yhteydessä, että iällä ei ole merkitystä työssä tai työyhteisössä. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan myös sanoa, että eri sukupolvien työntekijät odottavat yleisesti johtamiselta ihmisten erilaisuuden, erilaisten kokemusten ja osaamisen sekä yksilöllisyyden huomioimista (ks. Visti & Härkönen 2005, 5, 11; Harold & Vincent 2012, 1). Tämä tukee myös Halmeen (2011, 49) tarkastelua siitä, että ikäjohtamisessa eri-ikäisyyttä korostamalla tuodaan esiin monenlaisuus työntekijöiden keskuudessa, jotka tarvitsevat yksilöllistä johtamista sekä sitä, että ikäjohtaminen ei määrity tiettyyn ikäryhmään vaan se on eri-ikäisten tarpeiden ja vahvuuksien huomioimista henkilöstövoimavarojen johtamisessa (Lundell ym. 2011, 286–287).

Suurista ikäluokista ikäjohtamiseen liitettiin myös työyhteisön vuorovaikutuksen merkitys, jonka tulee olla joka suuntaista niin ylhäältä alas kuin alhaalta ylös. Ikäjohtamiseen liitettiin myös läsnä oleva ja osallistuva johtajuus, jonka kautta osataan yhdistää erilaiset vahvuudet ja osaamiset. X-sukupolven keskuudesta nostettiin esiin ikäjohtamiseen esihenkilötoimintana myös tasavertainen kohtelu ja samanlaiset säännöt kaikille työyhteisössä, sekä tarkasteltiin johtajien tärkeää työtä kokonaisuuksien hallinnassa. X-sukupolvesta kuvattiin myös eri-ikäisten ihmisten erilaisia taustakokemuksia esimerkiksi X-sukupolven tapauksessa kokemukset 1990-luvun laman aikaan työelämään siirtymisestä. Y-sukupolvi liitti ikäjohtamiseen tekijänä myös tasapuolisuuden ja mielipiteiden huomioon oton työyhteisössä. Y-sukupolven keskuudessa jäsennettiin myös, miten ihmisillä on erilaisia taustoja, erilaisia työkokemuksia ja myös erilaisia ajattelutapoja, ja hyvä esihenkilö huomioi yksilöiden taustat ja iän.

Yksilöllisyyden, persoonan ja osaamisen näkökulmasta ikäjohtamiseen liitettiin esimerkiksi X-sukupolven keskuudesta erilaiset paneutumiset tehdä työtä ja arvostus omaa työtä kohtaan ja suurista ikäluokista samaan liitettiin osaamisen, työnteon ja työorientoitumisen merkitys. Nämä havainnot yhtyvät Sousan ym. (2021, 427) tutkimustuloksiin siitä, ikäjohtamisen käytännöt voivat näyttäytyä vähemmän merkittävänä hyvin työorientoituneiden ja työhönsä uppoutuneiden työntekijöiden keskuudessa verrattuna työtä vähemmän tärkeänä pitäviin työntekijöihin. Tämän

tutkimuksen kaikkien haastateltavien havaittiin olevan hyvin uteliaita, työorientoituneita ja kiinnostuneita kehittämään omaa osaamistaan. Voidaan siis tarkastella, onko mahdollisilla ikäjohtamisen käytännöillä suurta merkitystä, jos työntekijä on hyvin työorientoitunut. Tosin Sousa ym. (2021, 427) korostavat iän monimuotoisuuden johtamista ja tuen tarpeita koko työuran ajan ja tähän on olennaista liittää se, että yksilön suhde työhön voi muuntua eri elämänvaiheiden ja työidentiteetin kehittymisen eri vaiheissa (Halme & Aaltio 2011, 234).

Tähän tutkimuskysymykseen saadut vastaukset liittyvät olennaisesti myös Simströmin (2009, 220) tutkimuksen pohdintaan siitä, että hyvän ikäjohtamisen keskiössä on erilaisuuden ja erilaisen osaamisen hyödyntäminen ja se perustuu erityisesti esihenkilöiden kykyyn kannustaa, kehittää ja tukea yhteistyöhön.

Toinen alatutkimuskysymys oli: *Millaiset asiat koetaan merkityksellisinä työlle/työuralle ja mihin ura-ankkureihin eri sukupolvet ankkuroivat merkittävämmiin?* Kysymyksen tarkoituksena oli keskittyä enemmän eri sukupolvien kuntatyöntekijöiden työuran näkökulmaan, eli millaisia asioita nousee merkityksellisiksi oman työn ja työuran näkökulmasta. Tätä täydennettiin työuran ankkurit mallin avulla. Odotetusti suurten ikäluokkien ja X-sukupolven edustajat korostivat kokemusta ja myös kokemuksia eri organisaatioista, jolloin asioihin löytyy peilaamis pintaa. Suuret ikäluokat liittivät työuravaiheessaan merkittäväksi myös itsensä ja työn kehittämisen sekä avoimuuden uudelle. Vahvuuksina nähtiin etenkin laaja kokemus ja osaaminen, uteliaisuus sekä tarkkuus ja jämäkkä työote. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa suuriin ikäluokkiin oli kohdistettu optimismia, ahkeruutta, halua tehdä enemmän, työkeskeisyyttä ja muutoksien omaksumista (Zemke ym. 2000, 68, 76; Gibson ym. 2009, 1, 5), joita myös tämän tutkimuksen havainnot tukevat ja täydentävät.

Tutkimustulosten perusteella X:ät korostivat oman työn hallintaa ja työn vaikutuksia muille, omaa asiantuntijuutta, työn merkityksellisyyttä, itsenäisyyttä ja uuden oppimista. Heidän joukossaan korostui myös muutoshalukkuus ja hankalien tilanteiden ratkaiseminen. X-sukupolven keskuudessa tarkasteltiin myös sitä, että työ ei hallitse koko elämää, vaan työt jäävät työpaikalle. Lisäksi vahvuuksina tarkasteltiin tarkkuutta ja järjestelmällisyyttä. Aiemmissa tutkimuksissa X-sukupolven työntekijöihin oli yhdistetty mukautuvaisuutta, teknologiataitoisuutta, ja he pitävät tärkeänä työn- ja perhe-elämän yhteensovittamista. X:ien on kuvattu myös pitävän haasteista ja muutoksista (Beutell & Wittig-Berman 2008, 519; Zemke ym. 2000, 99, 110). Tämän tutkimuksen X:ät voidaan nähdä kuvaavan myös näitä havaintoja ja lisäksi nähtiin Mellasen ja Mellasen (2020,

25) havainto siitä, että X-sukupolven ajatusten taustalla voi vaikuttaa kokemukset 1990-luvun lamasta.

Y-sukupolven työuravaiheessa keskeisinä huomioina olivat työn merkityksellisyys ja tuloksellisuus, kyky auttaa muita sekä työn joustavuus ja etätyömahdollisuudet. Lisäksi tarkasteltiin niin työn itsenäisyyden kuin tiimityön merkitystä. Vahvuuksina nähtiin etenkin palveluhenkisyys, IT-osaaminen, oma-aloitteisuus ja ratkaisukeskeisyys. Myös nämä havainnot tämän tutkimuksen Y-sukupolvesta heijastuu aiempien tutkimuksien tuloksiin, joissa on tarkasteltu niin Y-sukupolven tietoteknisiä taitoja, näkemyksiä esihenkilötoiminnan vuorovaikutuksesta ja tasa-arvoisesta kohtelusta kuin tiimityön merkityksestä (Myers & Sadaghiani 2010, 235; Tapscott 2010, 30–31; Ahonen ym. 2010, 24.) Myös Kultalahden ja Viitalan (2015, 110) havainnot Y-sukupolven toiveista työn joustavuudelle ja etätyömahdollisuuksille esiintyi tämän tutkimuksen perusteella.

Tutkimuksen eri sukupolvien kuntatyöntekijöiden keskuudessa havaittiin asiantuntijapätevyyden, elämän alueiden tasapainon, palvelun ja omistautumisen sekä itsenäisyyden nousevan ura-ankkurit - tarkastelussa keskiöön. Nämä ura-ankkurit esiintyivät selkeästi eri haastateltavien ja eri sukupolvien kolmen ura-ankkurin kärjessä. Aineiston eri sukupolvien perusteella ei voi tehdä suuria johtopäätöksiä siitä, miten ura-ankkurit näyttäytyvät eri sukupolvien kesken. Havaittiin kuitenkin, että X-sukupolvesta kaksi kolmesta nimesi asiantuntijapätevyyden tärkeimmäksi ja Y-sukupolvesta kaksi kolmesta nimesi elämänalueiden tasapainon tärkeimmäksi. Suurten ikäluokkien haastateltavien keskuudessa tärkein ura-ankkuri vaihteli: yksi nimesi asiantuntijapätevyyden, toinen elämänalueiden tasapainon ja kolmas haastateltava palvelun ja omistautumisen tärkeimmäksi ura-ankkuriksi.

Vastaavasti tutkimus osoitti vähemmän tärkeiksi ura-ankkureiksi esimiespätevyyden ja johtajuuden sekä luovuuden ja yrittäjyyden. Näiden merkityksellisyyttä voidaan tarkastella siitä näkökulmasta, että haastateltavat ovat työntekijäasemassa ja heidän oman asiantuntijuutensa merkitys on vahva, jolloin haaveita esihenkilötyöhön ei ilmaistu. Luovuus ja yrittäjyys ei ehkä ilmene tyypillisissä kunta-alan tehtävissä ja kyse on myös siitä, miten esimerkiksi luovuus käsitetään.

Kolmas alatutkimuskysymys liittyi työelämän muutokseen: *Miten eri sukupolvien kuntatyöntekijät käsittävät työelämän muutoksen?* Työelämä nähtiin olevan muutoksessa ja eri sukupolvien

haastateltavat jäsensivät monesta eri näkökulmasta työelämän muutosta. Ajankohtaisesti erityisesti etätyötä tarkasteltiin työelämän muutoksena, ja pohdittiin sen hyötyjä ja mahdollisia haasteita. Työelämän muutokseen jäsenettiin myös, että koko yhteiskunta on muutoksessa ja kuvattiin jatkuvaa muutosta ja sitä, että maailma muuttuu ja kehittyy eikä saa jumittua paikoilleen.

Työelämän muutoksia tarkastellessa esiin nousi suurten ikäluokkien pitkä ja laaja työkokemus ja kokemukset erilaisista työelämän ja työn muutoksista. Keskeisenä havaintona oli myös, että suuret ikäluokat tarkastelivat työelämän muutoksia hyvin yksityiskohtaisesti, mikä on odotettua heidän pisimmän työhistoriansa näkökulmasta. Työelämän muutosta tarkasteltiin niin toimintatapojen ja työkalujen kehittymisestä (esimerkiksi tekniikan kehittyminen, paperityön lisääntyminen, etätyö) edeten ihmisten tavoitettavuuteen ja asioiden etenemisvauhtiin. Ajankohtaista muutosta, etätyötä, tarkasteltiin siitä näkökulmasta, että Teams-palaverit ovat usein hyvin asiakokeskeisiä ja on yleisesti mielenkiintoista, miten etätyöhön liittyvät asiat vielä kehittyvät tulevaisuudessa. Työelämän hektisyyttä ja kiirettä ei nähty niinkään kielteisenä, mutta siihen esitettiin huolta, että välillä tuntuu olevan kiire uuteen ja keretääkö edellisen muutoksen tai kehityksen hyviä ansioita aidosti hyödyntää. Muutokset nähtiin yleisesti kehitystä edistävänä tekijänä.

X-sukupolven keskuudesta havaittiin erityisesti vahva muutoshalukkuus. Y-sukupolvi painotti yksilön asennetta ottaa muutokset vastaan ja yksilön elämäntilannetta: jos on valmiiksi kuormittunut, voi uudet muutokset tuntua kuormittavilta. Samantyyllisesti jäseni myös suuret ikäluokat: suhtautuminen riippuu yksilöstä ja persoonasta ja iällä ei ole merkitystä muutoksiin suhtautumista tarkastellessa. Myös kokemuksen merkitys ilmaistiin liittyen muutoksiin suhtautumiseen: vanhemmilla työntekijöillä on kokemuksia monista muutoksista, jolloin uutta muutosta pystyy peilaamaan aiempiin kokemuksiin. X-sukupolvesta vastaavasti esitettiin, että nuoremmat ovat tottuneempia siihen, että asiat muuttuvat. Voidaan siis todeta, että muutoksiin suhtautuminen nähdään riippuvan yksilöstä ja hänen asennoitumisestaan muutoksia kohtaan. Havainnoilla voidaan nähdä yhteys myös Kunzen ym. (2013a) tutkimukseen muutosvastarinnasta, jossa keskeisenä tuloksena oli, että vanhemmilla työntekijöillä on parempia keinoja suhtautua muutoksiin, jonka voi nähdä liittyvän kertyneeseen kokemukseen erilaisista muutoksista ja tilanteista työelämässä. Lisäksi tähän liittyy keskeisesti Järvensivun ja Syrjän (2014, 352, 354) tarkastelu siitä, että sukupolvien kohdalla nostetut kokemukset ovat osa työelämän muutosta ja vaikka työskennellään samassa ajassa työelämässä, on aika kuitenkin jokaiselle sukupolvelle erilainen liittyen aikaisemmin koettuihin työelämän tilanteisiin. Niin ikään työelämän muutokset koskettavat kaikkia, mutta kokemus niistä vaihtelee yksilön työkokemuksen ja työuravaiheen

mukaan (Lundell ym. 2011, 293–294). Eri sukupolvilla on erilaisia taustakokemuksia, joihin he saattavat peilata uuden muutoksen edessä.

Tulosten perusteella voidaan todeta eri sukupolvien kuntatyöntekijöiden myönteinen tai neutraali suhtautuminen työelämän muutokseen ja työelämän vaatimuksiin. Tosin työelämään liitettiin myös huolta liittyen ajankohtaiseen keskusteluun työssä jaksamisesta sekä tarkasteltiin, onko jatkuvasti kiire uuteen ennen kuin edellisen muutoksen antia on keretty hyödyntämään. Tulokset ovat samansuuntaisia liittyen Simosen ym. (2021) tutkimukseen, jossa nuoret ja keski-ikäiset työntekijät näkivät työelämän muutoksen samansuuntaisesti ja pääosin myönteisesti, mutta työelämän muutokseen kohdistettiin myös epävarmuutta, huolta kiireestä ja kuormituksesta sekä huolta kehityksen nopeasta tahdistista.

Kuten aiemmin on tarkasteltu, yksilön suhde työhön voi muuttua toimintaympäristön tai työn muuttuessa, ja siihen vaikuttavat myös yksilön voimavarat (Lundell ym. 2011, 293–294). Tämän havainnon voi myös tunnistaa tutkimuksen tuloksien perusteella esimerkiksi siitä, kun eri sukupolvet tarkastelivat työuran ankkureitaan ja moni heistä kuvasi, että niiden merkitys voi vaihdella työuran vaiheen mukaan.

Keskeisenä johtopäätöksenä tässä tutkimuksessa voidaan pitää sitä, että eri sukupolvien työntekijät havaittiin olevan hyvin uteliaita, avoimia uudelle, muutoshakuisia ja he painottivat omaa osaamista ja sen kehittämistä. Tähän voidaan liittää Truxillon ym. (2014, 23) tarkastelu urakehityksestä elinikäisenä prosessina, johon liittyy uusien taitojen ja kykyjen oppiminen, uuden tiedon omaksuminen ja osaamisen laajentaminen. Lisäksi tähän liittyy työuraan vaikuttamisen tarkastelu erityisesti X-sukupolven ja Y-sukupolven keskuudesta, liittyen sattuman merkitykseen sekä verkostoitumiseen ja kontakteihin. Näillä havainnoilla on yhteys Järvensivun ja Pulkin (2019, 41) tarkasteluun siitä, että työurat muodostuvat systemisessä kontekstissa ja yksilön työuraan vaikuttavat niin eri tekijöiden väliset kytkennät, muutokset, epävarmuudet, sattumat kuin ennakoimattomat tilanteet.

Vaikka tämän tutkimuksen eri sukupolvia yhdisti hyvin samanlaiset käsitykset, uteliaisuus ja halu kehittää omaa osaamistaan, niin tutkimuksessa löydettiin kuitenkin havaintoja, jotka tukevat aiempien tutkimuksien väitettä siitä, että työelämän eri sukupolvilla voi olla erilaisia arvoja, odotuksia ja tarpeita (Kupperschmidt 2000; Arsenault 2004; Tapscott 2010; Järvensivu & Nikkanen 2014; Pyöriä & Ojala 2016; Mellanen & Mellanen 2020). Huomionarvoista on myös se,

että eri sukupolvilla on erilaisia taustakokemuksia, joita he kantavat mielissään mukanaan ja saattavat tarkastella eri tilanteiden kynnyksellä peilaten edellisiin tapahtumiin.

7.2 Pohdinta ja käytännön suositukset

Tässä alaluvussa pohditaan tutkimuksen tulosten ilmenemistä ja merkitystä sekä mahdollisia käytännön ehdotuksia. Tutkimus avaa eri sukupolvien kuntatyöntekijöiden käsityksiä liittyen eri-ikäisten johtamiseen, työuran tekijöihin ja työelämän muutokseen. Kuten johdannossa on todettu, työelämä on muutoksessa, työurat moninaistuvat ja työelämän tarpeet edellyttävät joustavaa osaamista (Dufva ym. 2017, 47; Väänänen ym. 2020, 11). Organisaatioissa on olennaista tiedostaa, että eri sukupolvien odotukset työstä voivat vaihdella, ja ottaa huomioon ikäjohtamiseen liittyvät kysymykset sekä eri-ikäisten vahvuuksien hyödyntäminen, voimavarojen kehittäminen sekä työkykyuhkien hallinta (Lundell ym. 2011, 290–291; Forsten-Astikainen ym. 2018, 1031–1032; Ratajczak 2020, 35).

Tutkimuksen voi nähdä tuottavan lisähavaintoja tutkimuskenttään sekä samalla tuottavan kohdennettua tietoa tapaustutkimuksen organisaatiolle. Tutkimuksen perusteella voidaan antaa käytännön suosituksia kohdistuen eri-ikäisten ja eri sukupolvien työntekijöiden sekä eri työuravaiheiden huomioimiseen työyhteisössä. Kohdeorganisaatiossa on asetettu henkilöstöstrategian tavoitteeksi työurien eri vaiheiden tukeminen ja tarkoituksena on löytää urien eri vaiheiden tukemiseen lisää työkaluja. Tämän tutkimuksen havaintojen voi nähdä tuovan lisäarvoa henkilöstökäytäntöjen tarkasteluun. Mitä tulee sukupolvien eroavaisuuksiin työelämässä, tämä tutkimus tuotti havaintoja eri sukupolvien kuntatyöntekijöiden käsityksistä, mutta suuria johtopäätöksiä eroavaisuuksista ei voi tehdä. Eri sukupolvilla voi olla työuran ja elämänvaiheiden varrelta erilaisia avainkokemuksia, jotka voivat vaikuttaa heidän ajatuksiensa taustalla. Olennaista on eri sukupolvien tai eri-ikäisten toimiva yhteistyö, jossa erilaisuutta arvostetaan ja erilaisia vahvuuksia pyritään hyödyntämään.

Tämän tutkimuksen aineisto osoittaa, että työntekijät näkevät ikäjohtamisen yksilöllisyyden näkökulmasta ja liittävät siihen esimerkiksi osaamisen ja työmotivaation. Paljon korostettiin, että iällä ei ole merkitystä työssä tai työyhteisössä. Tutkimus todentaa, että ikäjohtaminen näyttäytyy osana henkilöstövoimavarojen johtamista ja ikäjohtamisen merkitys korostuu siinä, miten esihenkilöt huomioivat yksilöt, heidän työuravaiheet ja osaamisen työyhteisöissä ja täten pyrkivät tukemaan vahvuuksia, eri-ikäisten keskinäistä yhteistyötä ja tiedonjakoa.

Ikään liittyen on olennaista pohtia sitä, että ikä voi olla aiheena arka ja hyvin henkilökohtainen. Kuten iän käsitteen kohdalla teoreettisessa viitekehyksessä on määritelty, sitä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Kun tarkastellaan sitä, miten työyhteisössä otetaan huomioon eri-ikäisyys tai työurien eri vaiheet, voidaan pohtia esimerkiksi sitä, miten esihenkilöt huomioivat työntekijöiden iän tai miten asioista puhutaan. Esimerkiksi työuran loppupuolen tavoitteisiin tai suunnitelmiin liittyy olennaisesti avoin keskustelu eläköitymisen lähestymisestä ja työntekijän osaamisen arvostamisesta – millaista osaamista ja hiljaista tietoa on ja mistä työyhteisö voisi hyötyä sekä miten valmistaudutaan eläköitymiseen, jotta se ei tule yllätyksenä. Sama kohdistuu myös työuran alkupuolella oleviin tai nuoriin työntekijöihin: onko asioita mihin haluttaisiin tarkempaa täsmennystä tai onko esimerkiksi toiveita perehdytyksen lisäksi mentorointitoimintaan. Myös tietoteknisiä taitoja tarkastellessa nuoremmilla työntekijöillä voi olla tarjota apua ja vinkkejä sekä vastaavasti vanhemmat työntekijät voivat jakaa vahvaa sisältöosaamista ja kokemuksia. Hiljaisen tiedon näkökulmasta kokeneemmat voivat jakaa arvokasta osaamista nuoremmille osaajille sekä päinvastoin, ja erilaisia käytänteitä liittyen hiljaisen tiedon jakamiseen tai mentorointiin on olennaista tarkastella. Myöskään kielteisiä ikäasenteita ei tulisi kohdistua mihinkään ikäryhmään, oli sitten kysymys vanhemmista tai nuoremmista työntekijöistä, ja johtamisessa on olennaista kiinnittää huomiota eri-ikäisten yhteistyön sujuvuuteen ja vahvuuksien hyödyntämiseen eli kokonaisuuden ja resurssien hallintaan.

Tutkimuksen ja haastatteluissa ilmenneiden tarkastelujen pohjalta on olennaista pohtia myös kunta-alan houkuttelevuuden nykytilaa sekä kunta-alan korkeaa keski-ikää. Luvussa 2 *Kunta-ala työnantajana* on tarkasteltu kuntiin liittyviä haasteita. Viitalan ym. (2018, 97) mukaan kuntien haasteina on vetovoimaisuuden parantaminen ja on havaittu, että nuorempia sukupolvia voi olla haasteellisempaa sitouttaa vain korostamalla kuntatyön yhteiskunnallista merkitystä ja pitkiä työuria. Toiminnan jatkuvuuden sekä hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtymisen mahdollistamiseksi on olennaista olla huolissaan kunta-alan korkeasta keski-ikästä, eläköitymistahdistista ja täten osaajien rekrytoinnista. Merkittävää on kiinnittää huomiota tehtävien siirtoihin ja jatkumoihin sekä hiljaisen tiedon jakamiseen. Kunta-alan houkuttelevuuteen on etsitty ratkaisuja uusista ja moderneista tavoista sekä palkkauksesta, työn joustoista ja koulutus- ja uramahdollisuuksista. Myös etätömahdollisuuksien lisääntyminen on nähty työntekijöiden näkökulmasta vetovoimatekijänä ja työnantajien eli kuntien näkökulmasta keinona laajentaa rekrytoitavien piiriä. (Viitala 2019, 97; Kuntatyönantajat 2021a.) Hyvällä strategisella henkilöstövoimavarojen johtamisella ja sen käytännöillä liittyen työurien eri vaiheiden tunnistamiseen ja tukemiseen sekä työhyvinvoinnin edistämiseen voi siis nähdä osansa liittyen näihin kysymyksiin niin

kohdeorganisaatiossa kuin yleisesti kuntasektorilla. Hyvinvoiva ja välittävä työyhteisö näyttäytyy myös ulospäin hyvänä työnantajakuvana.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset

Kvalitatiivisiin tutkimuksiin on esitetty toisinaan kritiikkiä liittyen niiden luotettavuuden todentamiseen verrattuna kvantitatiivisiin tutkimuksiin. Kvantitatiivisten tutkimusten luotettavuus perustuu erityisesti mittauksen luotettavuuteen, kun kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskiössä on erityisesti koko tutkimusprosessin luotettavuus ja tutkijan valinnat. (Eskola & Suoranta 1998, 151–152.) Myös Puusa ja Aaltio (2020, 180) sekä Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2010, 232) korostavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelun keskiössä on käytettyjen tutkimusmetodien kuvaaminen, tutkimuksen toteutuksen selostus ja tulkintojen jäljitettävyys. Tutkimusprosessissa olennaista on tutkijan tekemät valinnat ja tulkinnat ja pyrkimyksenä on osoittaa oman tutkimuksen johtopäätöksien yhteys aiempiin tutkimuksiin. Tässä tutkimusraportissa on pyritty kuvaamaan tutkimuksen toteutus mahdollisimman tarkasti edeten kvalitatiivisen tutkimuksen valinnasta, kohdeorganisaation kuvaukseen, aineistonkeruuseen, analyysin toteuttamiseen ja tuloksien esittämiseen.

Tutkimusten luotettavuutta tarkastellaan usein reliabiliteetin eli tutkimustulosten toistettavuuden näkökulmasta sekä validiteetin eli pätevyyden näkökulmasta, eli onko tutkimusmenetelmä mitannut sitä, mitä on ollut tarkoitus mitata (Hirsjärvi ym. 2010, 232). Reliabiliteetin näkökulmasta tutkimustuloksista löytyy yhteyksiä aiempiin tutkimustuloksiin, mutta on olennaista korostaa tutkimuksen olleen tapaustutkimus ja tavoitteena ei ollut tuottaa yleistettävää tietoa, vaan laadullisen tapaustutkimuksen keinoin tavoitteena oli lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja tutkittavien kokemusmaailmasta (Puusa & Aaltio 2020, 180). Tutkimuksen aineisto koostui yhdeksästä teemahaastattelusta, jolloin tutkimuksen havainnot kuvastavat haastateltavien käsityksiä ja kokemuksia, eikä tuloksia voi suoranaisesti yleistää. Tutkimuksen validiuden näkökulmasta puolistrukturoitua teemahaastattelua aineistonkeruu menetelmänä voidaan pitää tarkoituksenmukaisena menetelmänä.

Tutkimus on toteutettu hyvää tieteellistä käytäntöä ja eettisiä periaatteita noudattaen. Hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimuksen toteutuksessa ja tulosten esittämisessä. Siihen liittyy myös tieteellisen tutkimuksen kriteereiden mukaisten tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmien käyttäminen ja aikaisempiin tutkimuksiin

asianmukainen viittaaminen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.) Tässä yhteydessä on olennaista tarkastella sitä, että tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja haasteltaville korostettiin heidän anonymiteettiään, kuten luvussa 5.2 on kuvattu. Anonymiteetti on huomioitu tutkimustulosten esittelyssä, jolloin tunnistettavia tietoja haastateltavista tai heidän työnkuvastaan ei esitetä.

Laadullisen tutkimuksen yhteydessä tarkastellaan usein aineiston riittävyttä eli saturaatiota. Saturaatio tarkoittaa sitä, että aineisto alkaa toistamaan itseään eikä tutkimusongelman kannalta nouse enää merkittävästi uutta tietoa haastattelujen edetessä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 74.) Tutkimuksen aineistoa, yhdeksän teemahaastattelua, voidaan pitää tähän tutkimukseen sopivana ja saturaation voidaan nähdä täyttyneen, sillä haastatteluissa nostettiin esille useita samanlaisia teemoja ja kokemuksia. Haastatteluissa esiintyi myös eroavaisuuksia ja erilaisia kokemuksia. Pienempi otanta olisi voinut tuottaa liian suppean aineiston ja jokaisesta sukupolvesta oli kolme edustajaa, mikä mahdollisti sukupolvien välisen tarkastelun. Tutkimus ei keskittynyt tiettyyn ammattiryhmään tai alaan kunta-alan sisällä, mikä myös osaltaan rikastutti aineistoa. Kuitenkin tutkimuksen rajoituksena voidaan pitää sitä, ettei työelämän nuorimman Z-sukupolven edustajia osallistunut haastatteluihin.

Ennakkotehtävän toimivuutta on olennaista tarkastella. Teemahaastattelukysymyksiin saatiin hyvin kattavia vastauksia, mutta analyysivaiheessa havaittiin ennakkotehtävän merkitys – sen yhteydessä haastateltavat avasivat ehkä vielä tarkemmin uraan liittyviä tekijöitä ja niiden merkityksiä heille, mikä johdatti aiheeseen ennen haastatteluun osallistumista. Haastatteluissa havaittiin myös, että haastateltavat olivat tutustuneet kysymyksiin etukäteen ja se näkyy aineistossa. Tutkimustulosten näkökulmasta on olennaista tarkastella sitä, että tutkimukseen osallistuneet olivat vapaaehtoisia ja he vaikuttivat olevansa hyvin työorientoituneita tai motivoituneita. Moni kuvasi tutkimuksen aiheita mielenkiintoiseksi ja tärkeäksi, ja osa jäseni, kuinka oli tarkastellut omaan työhönsä, työuraansa tai ikäjohtamiseen liittyviä asioita aiemminkin.

Kiinnostus tutkimuksen aiheeseen on noussut tutkijan kiinnostuksesta henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin teemoihin sekä aiemmasta kiinnostuksesta sukupolvien tutkimukseen opinnoissa. Aiheen ideoinnin taustalla vaikutti myös korkeakouluharjoittelun aikana mahdollisuus päästä tutustumaan kunnan henkilöstötavoitteisiin ja strategiaan ohjelmiin. Kunta-alan työntekijät ovat myös mielenkiintoinen kohderyhmä, sillä kunnassa työskentelee monen eri ammattiryhmän edustajia. Tutkimuksen luotettavuuden yhteydessä on hyvä kertoa tutkijan suhteesta

kohdeorganisaatioon. Tutkimuksen teon alkuvaiheessa ja aineistonkeruuvaiheessa tutkija työskenteli kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen luotettavuuden edistämiseksi tutkimuksen teossa on otettu huomioon, että tutkijan mahdolliset omat kokemukset eivät heijastu tutkimustuloksiin. Myös kaikki tutkimukseen liittyvät valinnat ja rajaukset ovat tutkijan itsensä tekemiä. Työskentely kohdeorganisaatiossa saman aikaisesti tutkimuksen teon ajan mahdollisti paremman ymmärryksen toimintaympäristöstä eli kunta-alasta, kohdeorganisaatiosta ja mahdollisti haastateltavien sujuvan kontaktoinnin.

7.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen aihetta lähestyttiin tapaustutkimuksen ja laadullisten menetelmien keinoin. Tutkimukseen liittyviä jatkotutkimusehdotuksia on mahdollista havaita useita. Ensinnäkin tutkimuksen aihetta voisi lähestyä esihenkilöiden näkökulmasta: olisi olennaista tarkastella, miten johtamisessa otetaan huomioon työyhteisön eri-ikäisyys tai eri sukupolvien odotukset ja työurien eri vaiheet. Jatkotutkimusta olisi mahdollista tehdä hyödyntäen kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Etenkin, jos pyrkimyksenä, selvittää sukupolvien mahdollisia eroavaisuuksia työelämässä, olisi aihetta olennaista tutkia kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin, jolloin otos olisi suurempi ja täten tulokset yleistettävämpiä.

Mielenkiintoista olisi myös ottaa laajempi katsaus liittyen uratutkimuksen kenttään ja tarkastella laajemmin työuria ja urakehitystä esimerkiksi kuntatyöntekijöiden keskuudessa. Tässä tapaustutkimuksessa haastateltavien anonyymisyys taattiin, eikä heidän työhönsä tai työuraansa liittyviä tunnistettavia tietoja voitu esittää, joten keskittymällä esimerkiksi tiettyyn ammattiryhmään yleisesti kuntasektorilla, voisi tutkimusta toteuttaa siten, että erilaisia piirteitä ja kuvauksia olisi mahdollista tarkastella yksityiskohtaisemmin.

Lisäksi työelämän muutosta on oleellista tutkia jatkossa. Sitäkin voi tarkastella hyvin laaja-alaisesti tai esimerkiksi keskittymällä tiettyyn ammattiryhmään. Muita tutkimusnäkökulmia, joita aineiston kautta tuli esille, voisi olla työn merkityksellisyys kuntatyöntekijöiden näkökulmasta sekä uteliaisuuden ja muutoshalukkuuden tarkastelu. Tarkemmin hiljaiseen tietoon työyhteisöissä keskittyvää tutkimusta on niin ikään olennaista tehdä tämän tutkimuksen tulosten valossa, ja sitä voisi tarkastella esimerkiksi yleisesti tai tarkastellen työuran alussa olevien ja työuran loppupuolella olevien keskinäistä hiljaisen tiedon jakamista. Tämän tutkimuksen näkökulmilla ja

tuloksilla on yhteyksiä myös työnantajakuvaan, joten myös kunta-alan työnantajakuva on oleellista tutkia lisää.

LÄHTEET

- Ahonen, G., Hussi, T., & Pirinen, H. (2010). Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä - syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet. *Työpoliittinen aikakauskirja*, 53(4), 23-32.
- Airila, A. (2007) Eri-ikäisiin työntekijöihin liitetyt mielikuvat ja stereotypiat. Teoksessa Airila, A., Kauppinen, K., & Eskola, K. (2007). *Ikäystävällisyys ja iän merkitys työssä: Tutkimus hoito-, opetus- ja pelastusalalla*. Työterveyslaitos.
- Alasoini, T. (2018). Digitalisaatiolla työn uudelleen ajatteluun. Työterveyslaitos.
- Amundson, N., Mills, L. & Smith, B. (2014). Incorporating chaos and paradox into career development. *Australian Journal of Career Development* 23 (1), 13–21.
- Arnkil, R., Hietikko, M., Mattila, K., Nieminen, J., Rissanen, P. & Spangar, T. (2002). Kansallisen ikäohjelman arviointi. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2002:2. Haettu osoitteesta: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70126/ika_arviointi.pdf?sequence=1 5.11.2022
- Arsenault, P.M. (2004). "Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 No. 2, pp. 124-141.
- Arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence, B. S. (1989). Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. Teoksessa Arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence, B. S. (toim.), *Handbook of Career Theory* (s. 7–25). Cambridge: Cambridge University Press.
- Bal, P. & Kooij, D. (2011). The relations between work centrality, psychological contracts, and job attitudes: The influence of age. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(4), 497–523.
- Baruch, Y. (2003). Career systems in transition: A normative model for organizational career practices. *Personnel Review*, 32(2), 231–251.
- Baruch, Y. (2004a). *Managing Careers: Theory and Practice*, FT Prentice-Hall, Harlow.
- Baruch, Y. (2004b). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. *Career Development International*. 9. 58-73.
- Benschop, Y. (2001). Pride, Prejudice and Performance: Relations between HRM, Diversity and Performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12:7, 1166-1181.
- Beutell, N. & Wittig-Berman, U. (2008). Work-family conflict and work-family synergy for Generation X, baby boomers, and matures: Generational differences, predictors, and satisfaction outcomes. *Journal of Managerial Psychology*. 23. 507-523. 10.1108/02683940810884513.
- Bergbom, B. & Lantto, E. & Leino-Arjas, P. & Ruokolainen, M. & Tarvainen, K. & Varje, P. (2020). Ikääntyvä ja monimuotoistuva työväestö. Teoksessa Kokkinen, L. (toim.) *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä*. Tampere: Työterveyslaitos.
- Bergbom, B., Toivanen, M., Airila, A. & Väänänen, A. (2016). Monimuotoisuusbarometri 2016. Fokuksessa monikulttuurisuus ja osaaminen. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Bergbom, B., Toivanen, M. & Väänänen, A. (2020). Monimuotoisuusbarometri 2020. Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus. Työterveyslaitos. Helsinki.

- Boehm, S.A., Kunze, F. and Bruch, H. (2014). Spotlight on Age-Diversity Climate: The Impact of Age-Inclusive HR Practices on Firm-Level Outcomes. *Personnel Psychology*, 67: 667-704.
- Boehm, S. A., Schröder, H., & Bal, M. (2021). Age-Related Human Resource Management Policies and Practices: Antecedents, Outcomes, and Conceptualizations. *Work, Aging and Retirement*, 7(4), 257–272.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan.
- Budac, C. (2015). Next generations of consumers – Challenges and opportunities for brands. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv Economics*. 6. 6-10. 10.17721/1728-2667.2015/171-6/1.
- Burke, R.J., & Ng, E.S. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16, 86-94.
- Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology* 23(8), 891- 906.
- Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L-K. (2009). *Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla*. WS Bookwell Oy. Juva.
- Costanza, & Finkelstein, L. M. (2017). Generations, Age, and the Space Between: Introduction to the Special Issue. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 109–112.
- Danziger, N. & Rachman-Moore, D. & Valency, R. (2008). The construct validity of Schein's career anchors orientation inventory. *Career Development International*. 13. 7-19.
- Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto, T., Koivisto, R. & Myllyoja, J. (2017). Kohti jaettua ymmärrystä työn tulevaisuudesta. *Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 33/2017*. <http://tietokayttoon.fi/julkaisu?pubid=18301>. Luettu 21.06.2022
- Ellwart, T., Bündgens, S. & Rack, O. (2013). Managing knowledge exchange and identification in age diverse teams. *Journal of Managerial Psychology*. 28. 950–972. 10.1108/JMP-06-2013-0181.
- Ervasti, T. (2018). *Elämäntutkimuksen ikäjohtamisen vaikutus terveysalan eri-ikäisen henkilöstön työhyvinvointiin*. Oulun yliopisto.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Fabisiak, J. & Prokurat, S. (2012). Age Management as a Tool for the Demographic Decline in the 21st Century: An Overview of its Characteristics.
- Feldman, D. C., & Bolino, M. C. (1996). Careers within careers: Reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences. *Human Resource Management Review*. Vol. 3, No. 2: 89–112.
- Forsten-Astikainen, R., Kultalahti, S., & Muhos, M. (2018). Age-related Differences in Work Motivations: The Case of SMEs. 2018 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM).
- Gibson, J.W., Greenwood, R.A., & Murphy, E.F. (2009). Generational Differences In The Workplace: Personal Values, Behaviors, And Popular Beliefs. *Journal of Database Management*, 4, 1-8.
- Grow, J. M., & Yang, S. (2018). Generation-Z Enters the Advertising Workplace: Expectations Through a Gendered Lens. *Journal of Advertising Education*, 22(1), 7–22.

- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448–458.
- Hakanen, J. & Hakonen, A. & Seppälä, P. & Viitala, R. (2019). Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro 7. ACTA 272. Helsinki: Suomen Kuntaliitto
- Hall, D. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, California; London: SAGE.
- Halme, P. (2011). Iästä johtamiseen ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena. Jyväskylä: University of Jyväskylä, Jyväskylä Studies in Business and Economics
- Halme, P. & Aaltio I. (2011). Ikääntymisen merkitys työelämässä – näkökulmia ikäjohtamisen tutkimukseen. *Hallinnon Tutkimus*, 30(3), 221-236
- Harold, A. P. & Vincent, R. K. (2012). *Managing workplace diversity; Issues and challenges*.
- Heikkinen, M. (2005). Monimuotoisuus organisaatiossa - monimuotoisuustutkimuksen pääpiirteitä ja kehityslinjoja. *Hallinnon tutkimus*, 24(1), 4.
- Heuru, K., Mennola, E., & Ryyänen, A. (2011). *Kunta: kunnallisen itsehallinnon perusteet*. Tampere University Press.
- Hietämäki, M. (2013). Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen: Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta. University of Eastern Finland.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita (15.–16 uud. p.)*. Helsinki: Tammi.
- Hollola (2021). Hollolan kunnanhallitus, kokous 23.08.2021 Liite: Kuntastrategia 2035. Haettu osoitteesta: [https://hollola.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Kunnanhallitus/Kokous_2382021/Hollolan_kuntastrategia_2035\(11445\)_29.12.2022](https://hollola.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Kunnanhallitus/Kokous_2382021/Hollolan_kuntastrategia_2035(11445)_29.12.2022)
- Hollolan henkilöstökertomus (2021). Haettu osoitteesta: https://www.hollola.fi/library/files/62be9d54c910589eee0004bd/Henkilostokertomus_2021.pdf 29.12.2022
- Hollolan henkilöstöohjelma 2022–2025 Haettu osoitteesta <https://www.hollola.fi/library/files/5c335e42c910581cdb000d29/Henkilosto-ohjelma.pdf> 29.12.2022
- Hollola (2022a). Henkilöstöorganisaatio. Haettu osoitteesta: <https://www.hollola.fi/henkilostoorganisaatio> 17.09.2022
- Hollola (2022b). Hollolasta tietoa. Haettu osoitteesta: <https://www.hollola.fi/hollolasta-tietoa> 17.09.2022
- Hollola (2022c). Hollola tutuksi. Haettu osoitteesta: <https://www.hollola.fi/hollola-tutuksi> 17.09.2022
- Hollola (2022d). Kuntastrategia. Haettu osoitteesta: <https://www.hollola.fi/kuntastrategia> 06.10.2022
- Hollola (2022e). Strategiset ohjelmat 2022–2025. Haettu osoitteesta: https://www.hollola.fi/library/files/630f0bd8c91058848e00015f/Strategiset_ohjelmat_2022-2025.pdf 07.10.2022

- Hollola (2023) Hollola organisaatiokaavio 2023. Haettu osoitteesta:
<https://www.hollola.fi/henkilostoorganisaatio> 21.02.2023
- Hughes, E. C., & Coser, L. A. (1994). On work, race, and the sociological imagination. Chicago: University of Chicago Press.
- Ilmarinen, J. (1999). Ikääntyvä työntekijä Suomessa ja Euroopan unionissa – tilannekatsaus sekä työkyvyn, työllistyvyyden ja työllisyyden parantaminen. Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö, Työministeriö.
- Ilmarinen, J. (2006). Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa.
- Ilmarinen, J. (2001). Työikäiset ja elämänkulku. Teoksessa: Suomalainen elämänkulku. Toim. Heikkinen, E. ja Tuomi, J. Tammi. Helsinki
- Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. (2003). Kyvyistä kiinni – ikäjohtaminen yritysstrategiana.
- Innocenti, L., Profili, S., & Sammarra, A. (2013). Age as moderator in the relationship between HR development practices and employees' positive attitudes. *Personnel Review*, 42(6), 724–744.
- Juuti, P. (2001). Ikäjohtaminen. Ikäohjelma 1998–2002. Helsinki: JTO-tutkimuksia:13.
- Järvensivu, A. (2010). Tapaus työelämä. Ja voiko sitä muuttaa? Tampere: Tampere University Press.
- Järvensivu, A. (2014). Johdanto. Teoksessa A. Järvensivu, R. Nikkanen & S. Syrjä (2014) Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere: University press. s. 11–18
- Järvensivu, A. (2014). Sukupolvet ja avainkokemukset. Teoksessa Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. (2014) Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere University Press.
- Järvensivu, A. & Nikkanen, R. (2014). Työelämän sukupolvien tärkeimmät muutoskokemukset ja pärjäämisstrategiat. Teoksessa Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. (2014) Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere University Press.
- Järvensivu, A., & Pulkki, J. (2019). Työura: yksilön valintoja vai monimutkaista kehkeytymistä?. *Janus Sosiaalipolitiikan Ja sosiaalityön Tutkimuksen Aikakauslehti*, 27(1), 38–54.
- Järvensivu, A. & Syrjä, S. (2014). Sukupolvialtoteoria ja suomalaisen työelämän sukupolvet. Teoksessa Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. (2014) Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere University Press.
- Karisto, Antti (2005). Suuret ikäluokat. Tampere: Vastapaino. 364s. ISBN 951-768- 171-2.
- Keva (2021). Joka kolmas kunnan ja valtion työntekijä eläkkeelle seuraavan kymmenen vuoden aikana. Haettu osoitteesta <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/joka-kolmas-kunnan-ja-valtion-tyontekija-elakkeelle-seuraavan-kymmenen-vuoden-aikana/> 09.10.2022
- Keva (2023). Hyvinvointialueet ja sote-uudistus. Haettu osoitteesta <https://www.keva.fi/tyonantajalle/palvelurakenteen-muutokset/hyvinvointialueet/> 30.01.2023
- Koivuniemi, T. (2004). Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla: Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Tampere University Press.
- Kooij, D.T.A.M., De Lange, A.H., Jansen, P.G.W., Kanfer, R. & Dijkers, J.S.E. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *J. Organiz. Behav.*, 32: 197-225.

- Kuntaliitto (2022). Kaupunkien ja kuntien lukumäärät ja väestötiedot. Haettu osoitteesta: <https://www.kuntaliitto.fi/tietotuotteet-ja-palvelut/kaupunkien-ja-kuntien-lukumaarat-ja-vaestotiedot> 10.11.2022
- Kuntatyönantajat (2021a). Kunta-alan työn murroksen kuvaus 19: Etä- ja hybridityö kunta-alalla. Haettu osoitteesta: <https://www.kt.fi/sites/default/files/media/document/Et%C3%A4ty%C3%B6n%20ty%C3%B6n%20murroksen%20kuvaus%202021.pdf> 10.11.2022
- Kuntatyönantajat (2021b). Johdanto kunta-alan työn murroksen seurantaan ja yhteenveto tuloksista. Työn murroksen seuranta kunta-alalla, Yhteenveto ja johdanto 2.6.2021 Haettu osoitteesta: <https://www.kt.fi/sites/default/files/media/document/Työn%20murroksen%20yhteenveto%20ja%20johdanto%202021.pdf> 10.11.2022
- Kuntatyönantajat (2022a). Henkilöstöikäluokittain ja keski-iat. Haettu osoitteesta: <https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot/ika> 18.11.2022
- Kuntatyönantajat (2022b). Palvelussuhteen alkaminen. Haettu osoitteesta: <https://www.kt.fi/palvelussuhde/alkaminen> 25.11.2022
- Kuntatyönantajat (2022c). Kunta työnantajana. Haettu osoitteesta: <https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot/kunta-tyonantajana> 25.11.2022
- Kuntatyönantajat (2022d). Työnantajan on edistettävä yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa. Haettu osoitteesta <https://www.kt.fi/palvelussuhde/tyoelaman-kaytannot/tasa-arvo-yhdenvertaisuus> 18.11.2022
- Kuntarekry (2018). Kunta-alan henkilöstö on hyvin koulutettua. Haettu osoitteesta: <https://www.kuntarekry.fi/fi/tyoelamauutiset/tyoelama/kunta-alan-henkilosto-on-hyvin-koulutettua/> 15.12.2022
- Kunze, F., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences-a cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 264–290.
- Kunze, F, Boehm, S., & Bruch, H. (2013a). Age, resistance to change, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 741–760.
- Kunze, F., Boehm, S., & Bruch, H. (2013b). Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of Diversity-Friendly HR Policies and Top Managers' Negative Age Stereotypes. *Journal of Management Studies* (John Wiley & Sons, Inc.), 50(3), 413–442.
- Kultalahti, S. & Viitala, R. (2014). Ikätörmäyksiä työpaikoilla. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström M. (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä, Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopiston julkaisuja, Tutkimuksia 302, Liiketaloustiede 107, Johtaminen ja organisaatiot.
- Kultalahti, S., & Viitala, R. (2015). Generation Y – challenging clients for HRM? *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 101-114.
- Kuntalaki 410/2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410>
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65–76.
- Laine, M. & Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007). Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M. & Bamberg, J. & Jokinen P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus, 9–38.

- Li, J., Chu, C. W. L., Lam, K. C. K., & Liao, S. (2011). Age diversity and firm performance in an emerging economy: Implications for cross-cultural human resource management. *Human Resource Management*, 50(2), 247–270.
- Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E. & Ilmarinen, J. (2011). Ikävoimaa työhön. Työterveyslaitos.
- Lyons, S. & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*. 35, 139-157.
- Marcus, J. & Leiter, M. P. (2017). *Generational Differences: Effects of Job and Organizational Context*. Teoksessa Profili, S., Sammarra, A & Innocenti, L. (2017) *Age Diversity in the Workplace: An Organizational Perspective*. Vol. First edition. Emerald Publishing Limited.
- Malgorzata, G. (2021). Age Diversity Management – Conceptual and Application Approach. *European Research Studies Journal*. Volume XXIV, Special Issue 5, 2021. pp 585-596
- Mellanen, A., & Mellanen, K. (2021). Hyvät, pahat ja millenniaalit: Miten meitä tulisi johtaa ([Uusi painos]). Atena.
- McGuire, D., Todnem By, R., & Hutchings, K. (2007). Towards a model of human resource solutions for achieving intergenerational interaction in organisations. *Journal of European Industrial Training*, 31(8), 592–608.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Moore, C., Gunz, H. & Hall, D. T. (2007). Tracing the Historical Roots of Career Theory in Management and Organization Studies. Teoksessa Hugh Gunz & Maury Peiperl, (toim.) *Handbook of Career Studies* (s. 13-38). Thousand Oaks: Sage
- Morrow, P.C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior* 79(1): 18–35.
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225– 238.
- Naegele, G. & Walker, A. (2006). *A guide to good practice in age management*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292.
- Nishii, L.H. & Özbilgin, M. F. (2007). Global diversity management: towards a conceptual framework, *The International Journal of Human Resource Management*, 18:11, 1883-1894
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L., & Bordi, L. (2013). Toimivat johtamiskäytännöt eri sukupolviin kuuluvilla työntekijöillä – toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Julkaisussa *Työelämän tutkimuspäivät 2012: Suomella töissä? Kestämistä ja kestävyyttä* (pp. 172–184). (Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisu; No. 4/2013)
- Nurmi, J-E. & Salmela-Aro, K. (2000). Ihmisen psykologinen kehitys ja elämäntietä. Teoksessa: *Suomalainen elämäntietä. Toim. Heikkinen, E. ja Tuomi, J. Tammi*. Helsinki

- Pajunen, A. & Ruotsalainen, K. (2012) Suuret ikäluokat eläkeiässä. Tilastokeskuksen Hyvinvointikatsauksessa 1/2012. Haettu osoitteesta: https://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-03-12_001.html 02.02.2023
- Patrick, H.A. & Kumar, V.R. (2012). Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges. SAGE Open. April-June: 1–15
- Pohjalainen, M. & Talja, S. (2011). Ikäjohtaminen yleisissä kirjastoissa: Ikäkäsitysten tarkastelua osaamisen johtamisen näkökulmasta. Informaatiotutkimus, 30(1).
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Purhonen, S. (2002). Sukupolvikäsitteen kolme ulottuvuutta. Sosiologia, 39(1), 4–17.
- Purhonen, S. (2007). Sukupolvien ongelma: Tutkielmia sukupolven käsitteestä, sukupolvitietoisuudesta ja suurista ikäluokista. [Helsingin yliopisto].
- Profili, S., Sammarra, A., & Innocenti, L. (2017). Age diversity in the workplace: An organizational perspective. Emerald Publishing.
- Pyöriä, P., & Ojala, S. (2016). Nuorten työasenteet puntarissa - eroaako Y-sukupolvi edeltäjistään? Yhteiskuntapolitiikka, 81(1), 31-42. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2016060613324>
- Pyöriä, P. (2020) Työurien tutkimus: Käsitteelliset, teoreettiset ja empiiriset lähtökohdat. Teoksessa Ojala, S., & Pyöriä, P. (2020). Pirstoutuvatko työurat?: Teollisuusalat talouden ja teknologian murroksissa. Tampere University Press.
- Rannisto, P.-H. (2005). Kunnan strateginen johtaminen - tutkimus Seinänaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina. Tampere University Press.
- Ratajczak, J. (2020). Management of age-diverse teams and the type of organizational culture. Acta Universitatis Nicolai Copernici. Nauki Humanistyczne-Spoleczne.Zarzadzanie, 47(1), 35-45.
- Riach, K. (2009). Managing difference: understanding age diversity in practice. Human Resource Management Journal, 19(3), 319–335.
- Roberge, M.-E. & van Dick, R. (2010). Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance? Human Resource Management Review, 20(4), 295–308.
- Salminen, E. O. (2005). Joustava urakehitys – Miten johtaa sitä? Helsinki: Edita.
- Sammarra, A., Profili, S., Maimone, F. & Gabrielli, G. (2017). Knowledge Sharing in Age-Diverse Organizations: The Role of HRM Practices. Teoksessa Profili, S., Sammarra, A & Innocenti, L. (2017) Age Diversity in the Workplace: An Organizational Perspective. Vol. First edition. Emerald Publishing Limited.
- Schneid, M., Isidor, R., Steinmetz, H., & Kabst, R. (2016). Age diversity and team outcomes: A quantitative review. Journal of Managerial Psychology, 31(1), 2-17.
- Schein, E. H. (1978). Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs. Reading, Massachusetts: Addison–Wesley.
- Schein, E. H. (1990). Career Anchors and Job/role Planning: The Links Between Career Pathing and Career Development. MIT Sloan School of Management

- Schein, E. H. (1996). Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 80–88.
- Schein, E. H. & van Maanen, J. (2013). *Career anchors: Participant workbook* (4th ed.). San Francisco: Wiley.
- Schein, E. & van Maanen, J. (2016). Career anchors and job/role planning. *Tools for career and talent management. Organizational Dynamics* 45: 165–173.
- Semi, J. (2010). *Sisäiset sijainnit: Tutkimus sukupolvien paikkakokemuksista*. Itä-Suomen yliopisto.
- Simonen, J., Heikkilä, A. & Westinen, J. (2021). Työn sukupolvet. Tutkimus nuorten ja keski-ikäisten työelämänäkemyksistä. *E2 Tutkimus*
- Simström, H. (2009). Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana.
- Sippola, A. (2007). *Essays on human resource management perspectives on diversity management*. University of Vaasa.
- Sippola, A. (2008). Monimuotoistuva työyhteisö haastaa henkilöstöjohtamisen. Teoksessa *Työpoliittinen aikakauskirja* 1/2008. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162787/Ty%C3%B6poliittinen%20aikakauskirja1.2008.pdf%20%283%29.PDF?sequence=1&isAllowed=y>
- Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382.
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö (2001). *Kansallinen Ikäohjelma 1998–2002. Väliraportti 3. Työssä pysymisen ja työssä jaksamisen edistäminen*. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön työryhmämuistioita 2001:5 Haettu osoitteesta: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72313/TRM200105.pdf?sequence=2&isAllowed=y> 5.11.2022
- Sousa, I. C., Ramos, S., & Carvalho, H. (2021). Retaining an age-diverse workforce through HRM: The mediation of work engagement and affective commitment. *German Journal of Human Resource Management*, 35(4), 409–435.
- STT (2021). Poikkeusolot vauhdittivat työn ja toimintatapojen muutosta. Haettu osoitteesta: <https://www.sttinfo.fi/tiedote/poikkeusolot-vauhdittivat-tyon-ja-toimintatapojen-muutosta?publisherId=1800&releaseId=69911030> 25.11.2022
- Suomen perustuslaki 731/1999. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>
- Suutari, V. & Taka, M. (2004). Career anchors of managers with global careers. *Journal of Management Development*, Vol. 23 No. 9, pp. 833–47.
- Syrjä, S. (2014). *Diginatiivien profiili*. Teoksessa A. Järvensivu, R. Nikkanen & S. Syrjä (2014) *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat*. Tampere: University press. s. 11–18
- Tapscott, D. (2010). *Syntynyt digiaikaan. Sosiaalisen median kasvatit*. Helsinki: WSOYpro.
- Taylor, P. & Walker, A. (1997). Age discrimination and public policy. *Personnel Review*, 26(4), 307–318.
- Taylor, P. & Walker, A. (1998). *Employers and older workers: Attitudes and employment practices*. *Ageing and Society*, 18, 641–658.

- Tuan, L.T., Rowley, C. & Thao V. T (2019). Addressing employee diversity to foster their work engagement. *Journal of Business Research*, 95, 303–315.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos)*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Haettu osoitteesta: https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf 4.1.2023
- Truxillo, D.M., Cadiz, D., & Rineer, J.R. (2014). The aging workforce: Implications for human resource management research and practice. Teoksessa *The Oxford Handbook of Strategy Implementation*. Oxford University Press.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2012). Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Haettu osoitteesta: https://tem.fi/documents/1410877/2329422/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf/74fdf60e-0a8c-4419-a401-0e894ad1c07c 09.10.2022
- Työterveyslaitos (2022). Työuran vaiheita, kuva. Haettu osoitteesta: <https://www.ttl.fi/palvelut/tyoyhteison-toimivuus-ja-hyvinvointi/tyourajohtaminen-tukea-tyouran-eri-vaiheisiin> 11.1.2023
- Vahtio, E.-L. (2006). *Avaa ikälukot. Vapaudu johtamaan*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Valtiovarainministeriö (2020a). Kuntien henkilöstömäärä puoliintuu ja tehtävät vähenevät sote-uudistuksen myötä. Haettu osoitteesta: <https://vm.fi/-/kuntien-henkilostomaara-puoliintuu-ja-tehtavat-vahenevat-sote-uudistuksen-myota> 30.01.2023
- Valtiovarainministeriö (2020b). Kunnat käännekohdassa? Kuntien tilannekuva 2020. Haettu osoitteesta: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162061/VM_2020_13_Kuntien_tilannekuva_2020.pdf 25.11.2022
- Van Knippenberg, D. & De Dreu, C. K. & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology*, 89 (6), 1008-1022.
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit (1. painos)*. Edita Publishing Oy.
- Viitala, R., Hakonen, A. & Arpiainen, S. (2018). Kuntien henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus. *Acta nro 271*. Haettu osoitteesta: <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2018/1943-kuntien-henkilostojohtamisen-tila-ja-tulevaisuus-acta-nro-271> 23.09.2022
- Viitala, R. & Lehto, K. (2014) Kovat ajat kuntien henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa R. Viitala & M. Järnlström (2014) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopisto.
- Vilkkö, A. (2000). *Elämäntilanne ja elämäntilanteiden muuttaminen*. Teoksessa: *Suomalainen elämäntilanne*. Toim. Heikkinen, E. ja Tuomi, J. Tammi. Helsinki
- Visti, A., & Härkönen, L. (2005). *Tasa-arvo- ja moninaisuustyön ABC*. Työministeriö.
- Väänänen, A., Smedlund, A., Törnroos, K., Kurki, A.-L., Soikkanen, A., Toppinen Panganniemi, N. & -Tanner, S. (2020). Ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Teoksessa Kokkinen, L. (2020) *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä*. Tampere: Työterveyslaitos
- Wallin, M. (2014) *Ikäjohtaminen Euroopassa. Näkemyksiä parhaista ikäjohtamiskäytännöistä EU27 maissa*.

Wils, L., Wils, T. & Tremblay, M. (2010). Toward a career anchor structure: An empirical investigation of engineers. *Relation industrielles*. Vol. 65, No. 2.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (1999). Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace.

LIITTEET

Liite 1 Teemahaastattelurunko ja tehtävä

Taustatiedot, ikä, koulutus, työura

Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä tehtävässäsi?

OSAAMINEN JA TYÖURA

Kerro millaisia vahvuuksia sinulla on työssäsi

- Mitkä asiat koet tärkeimpinä työssäsi juuri tässä työravaiheessasi?
- Millaiset tekijät ovat vaikuttaneet työurasi kehitykseen?
- Kuinka tärkeää itsellesi on omaan työuraasi vaikuttaminen ja tavoitteet?
- Miten tietoa ja kokemuksia jaetaan kokeneemmilta nuoremmille ja päinvastoin?
(hiljainen tieto)

ERI-ikäisten johtaminen ja työurien eri vaiheet

Kerro omin sanoin, kuinka käsität ikäjohtamisen/eri-ikäisten johtamisen ja monimuotoisen työyhteisön

Kuvaile työyhteisösi ikärakennetta

- Miten eri-ikäisten johtaminen ilmenee työyhteisössäsi?
- Miten esihenkilöt huomioivat työntekijöiden työurien eri vaiheet? Miten työurien eri vaiheet ja mahdollinen tuen tarve voitaisiin ottaa huomioon paremmin?
- Miten eri-ikäisten ja eri sukupolvien yhteistyötä voidaan edistää työyhteisössä? (esim. mentorointi, työpari, perehdytys)
- Millaisia vahvuuksia näet eri-ikäisillä/sukupolvilla? Miten erilaisia vahvuuksia hyödynnetään työyhteisössäsi?
- Oletko havainnut miten muut suhtautuvat omaan ikäryhmääsi? Liittyykö ikään tarinoita työyhteisössä?
- Miten työyhteisössäsi otetaan huomioon erilaiset elämäntilanteet?
- Millaisena koet työn ja muun elämän yhteensovittamisen tässä työravaiheessasi?

TYÖELÄMÄ MUUTOKSESSA

- Koetko työelämän muuttuneen? Miten koet ajankohtaisen keskustelun työelämän muutoksesta (työn intensiivistyminen ja vaatimukset, digitalisaatio, etättyö yms.)?
- Näetkö, että työelämän vaatimukset olisivat kasvaneet?
- Koetko työn murroksen vaikuttavan päivittäiseen työhösi/työhyvinvointiisi tai työyhteisösi? Miten?
- Millaisena näet eri-ikäisten suhtautumisen erilaisiin muutoksiin? Kuullaanko muutoksissa niin vanhempien kuin nuorempien työntekijöiden ajatukset ja mielipiteet?

TEHTÄVÄ: Työuran ankkurit (Schein 1978, 1990, 2016; Salminen 2005)

Työura-ankkurit kuvaavat yksilön minäkuva/motivaatiotekijöitä ja täten ohjaavat työuraa. Ura-ankkurit muodostuvat vähitellen työ- ja elämäkokemusten karttuessa, jolloin työuran alussa niitä voi olla vaikeampi tunnistaa. Usein on havaittu, että yksi ura-ankkureista muodostuu muita merkittävämmäksi ja niiden merkitys voi myös korostua etenkin yksilön elämän ja työn muutostilanteissa, joissa voi joutua tekemään valintoja.

Tutustu etukäteen seuraavaan kahdeksaan työuran ankkuriin. Tarkastellessasi kuvauksia pyri laittamaan ura-ankkurit tärkeysjärjestykseen 1–8. Havaitset, mitkä ura-ankkurit nousevat merkittävämmiksi.

Asiantuntijapätevyys

- Kuvaa yksilön tarvetta päästä hyödyntämään omia kykyjään ja taitojaan. Olennaista on työn sisältö, asiantuntijuus omalla erityisalallaan.
- Yksilö saattaa etsiä tunnustusta muilta ja voi lopettaa työn, joka ei riittävästi pysty haastamaan. Yksilölle on tärkeää oman alansa asiantuntijuuden ja pätevyyden kehittäminen eikä välttämättä tavoittele esihenkilövastuuta. Ura-kehitys ei tarkoita välttämättä hierarkkista etenemistä vaan voi liittyä vastuun laajenemiseen tai tunnustukseen omista tuloksistaan.

Esimiespätevyys ja johtajuus

- Kuvaa yksilön motivaatiota nousta esihenkilötehtäviin. Halu edetä organisaatiossa sellaiselle tasolle, jossa voi johtaa muita ihmisiä ja voi nähdä päätöksillään vaikutuksia yksikön tai organisaation menestykseen.

Itsenäisyys

- Jokaisella on jonkinlainen tarve autonomialle ja itsenäisyydelle ja tämä on ominaisuus, joka voi vaihdella elämän eri vaiheissa. Tässä ura-ankkurissa kuvastuu yksilöiden tarve hallita omaa työelämäänsä, ja he saattavat suhtautua vastustaen organisaatioiden sääntöihin ja rutiineihin ja tarkkaan työaikaan. Henkilöt, joille itsenäisyyden tarve on merkittävämpi, hakeutuvat usein itsenäisempiä ammatteja kohti.

Työsuhteen turvallisuus

- Turvallisuuteen ankkuroivat yksilöt hakevat työsuhteelta erityisesti turvallisuutta ja vakautta. Tärkeää on vakaa tulotaso ja vahva kuuluminen työyhteisöön sekä odottavat työnantajalta hyviä etuja.
- Mikäli turvallisuus on hallitseva ura-ankkuri, se on usein hallitseva tekijä yksilön työuran ajan ohjaten ja mahdollisesti jopa rajaten uravalintoja. Yksilö voi hakeutua sellaisiin organisaatioihin, jotka näyttävät vahvoina ja vakavaraisina, ja joissa on turvatut työsuhte-edut ja hyvät eläkejärjestelyt.

Luovuus ja yrittäjäyys

- Ura-ankkuri kuvaa yksilön tarvetta luoda tai rakentaa jotakin, joka olisi täysin hänen oma tuotteensa tai prosessinsa. Ovat myös usein yrittäjähenkisiä ja perustavat herkemmin oman yrityksen. He haluavat usein ansaita hyvin rahaa, mutta vaurastumista tärkeämpää on luovat haasteet ja se, miten onnistuu luomaan jotakin uutta.

Palvelu ja omistautuminen

- Omien arvojen sopusointu työn kanssa. Kuvaa yksilön mahdollisuutta tehdä työtä, jonka uskoo tuovan jotakin arvoa laajemmin yhteiskunnassa. Yksilö näkee työuransa joidenkin ydinarvojen kautta ja pyrkii saavuttamaan ne tekemällään työllä. Arvoja voivat olla esimerkiksi ”maailman tekeminen paremmaksi paikaksi elää”, ”uusien tuotteiden keksiminen” tai ”inhimillisemmän työpaikan kehittäminen”. Tärkeää voi olla ihmisten kanssa työskentely, lähiympäristön tai ihmisten hyväksi työskenteleminen. Tyypillistä esim. terveysalan ammateissa, opettajan ja julkisen hallinnon ammateissa

Aito haasteellisuus

- Ura-ankkuriin liittyy vaikeiden haasteiden kohtaaminen ja esteiden ylittäminen. Se millaista työ on, voi olla vähemmän tärkeämpää kuin ongelmien ja kilpailijoiden voittaminen.

Elämänalueiden tasapaino

- Ura-ankkuri kuvaa yksilön tarvetta, että työelämä ja työura on sopusoinnussa yksityiselämän kanssa. Yksilö hakee työtehtävän ohella organisaatiosta sopivaa kulttuuria ja joustavuutta, joka tukee elämänalueiden tasapainoa.
- Säilyttääkseen elämänalueiden tasapainon yksilö voi joutua tekemään erilaisia valintoja tai uhrauksia oman uransa suhteen. Yksilöllä on taipumus etsiä integroivia ratkaisuja sen sijaan, että antaa uraan liittyvien huolien hallita päätöksiä.