

Riina Pesälä

KESTÄVÄ TYÖURA ASiantuntijatyössä

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Joulukuu 2021
Ohjaaja: Annika Blomberg

TIIVISTELMÄ

Riina Pesälä: Kestävä työura asiantuntijatyössä
Kandidaatin tutkinto
Tampereen yliopisto
Kauppätieteiden tutkinto-ohjelma: Yrityksen johtaminen
Joulukuu 2021

Työikäisen väestön ikääntyminen ja väheneminen on heikentänyt huoltosuhdetta ja nostanut painetta eläkeiän kasvattamiseen. Kestävien työurien kehittäminen tarjoaa yhden ratkaisun ikääntyvän väestön työurien pidentämiseen. Käsitös työuran lineaarisuudesta on vallinnut pitkään, vaikka työurat ovat todellisuudessa paljon moniulotteisempia kuin mitä olemme tottuneet ajattelemaan. Yksi ammattiryhmä, jonka kohdalla työurien lineaarinen tarkastelu on ongelmallista, ovat asiantuntijat. Vaikka asiantuntijatyössä on mahdollista edetä ammattitaidon kehittyessä asteittain ylöspäin, voi työssä sekä yksityiselämässä tulla vastaan tilanteita, jotka vaikuttavat asiantuntijatyöntekijän mahdollisuuksiin edetä suunnitellusti urallaan. Asiantuntijatyön tiedetään myös olevan luonteeltaan vaativaa ja kompleksista.

Tutkimuksen tavoitteena olikin selvittää, millainen on kestävä työura asiantuntijatyössä. Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen ja jakautuu teoreettiseen sekä empiiriseen osuuteen. Teoreettinen osuus toteutettiin kirjallisuuskatsauksen avulla, jossa kestävää työuraa tarkasteltiin kestävä työuran prosessimallin näkökulmasta. Asiantuntijatyön kuormitustekijöiden ja voimavarojen tarkastelussa hyödynnettiin asiantuntijatyön paradoksien mallia. Empiirinen osuus toteutettiin haastattelemalla kolmea asiantuntijaa yhdestä asiantuntijaorganisaatiosta. Kaikki haastatellavat olivat työskennelleet asiantuntijuutensa kohteena olevan aiheen parissa yli kymmenen vuotta, minkä lisäksi yksi heistä oli toiminut asiantuntijaroolinsa lisäksi myös esihenkilöasemassa. Haastattelujen tavoitteena oli selvittää, millaisia kuormitustekijöitä ja voimavaroja asiantuntijat työssään havaitsevat sekä millaisena asiantuntijat näkevät kestävä työuran toteutumisen asiantuntijatyössä.

Tutkimustulosten mukaan asiantuntijatyössä kuormitusta aiheuttavat eniten tuen puute, aikapaine sekä työn suuri määrä. Myös jatkuva järjestelmien kehittyminen ja käytön opettelu sekä keskeytykset koettiin kuormittavina tekijöinä työssä. Vastaavasti tärkeimpänä voimavarana pidettiin oman asiantuntijuuden kehittämistä. Muita esiin tulleita voimavaroja olivat oman asiantuntijuuden kehittäminen, työyhteisön tuki, työn suunnittelu- ja vaikutusmahdollisuudet, persoonan sopiminen asiantuntijatyön luonteeseen sekä työstä palautuminen. Lisäksi aineistosta tuli ilmi, että ikääntyessä uuden teknologian opettelu koettiin työläämmäksi ja palautumista pidettiin suuremmassa arvossa kuin ennen. Haastatellavat kuitenkin kokivat, että asiantuntijatyö mahdollistaa työskentelyn eläkeikään asti, mikäli oma terveys ja mielenkiinto työtä kohtaan säilyy.

Tuloksista voidaan päätellä, että vaikka asiantuntijatyö on luonteeltaan itsenäistä, myös asiantuntijat tarvitsevat työssään tukea ja johtamista. Lisäksi tulokset viittaavat siihen, että asiantuntijatyössä onnistunut suunnittelu on työn määrän sekä ajanhallinnan kannalta tärkeää. Asiantuntijatyön näkökulmasta kestävä työura sisälsi aineiston mukaan kokemuksia terveydestä, onnellisuudesta ja tuottavuudesta, minkä lisäksi työuran ja muun elämän tasapaino koettiin tärkeäksi. Työn ja muun elämän tasapainon edistämiseksi myös asiantuntijatyöhön tarvitaan lisää joustavuutta ja mahdollisuuksia erilaisten työsuhteiden sopimiseen. Tutkimus avasi tarpeen lisätutkimukselle koskien etenkin asiantuntijoiden tarvitsemaa tukea johtamisen sekä kollegojen merkityksien näkökulmista.

Avainsanat: kestävä työura, asiantuntijatyö, työkyky, kestävä työuran prosessimalli

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
1.1 Tutkimuksen tausta.....	4
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	5
1.3 Keskeiset käsitteet ja rajaukset	6
1.4 Tutkimuksen eteneminen.....	7
2 KESTÄVÄN TYÖURAN PROSESSIMALLI ASiantuntijatyössä	8
2.1 Millainen on kestävä työura?.....	8
2.2. Kestävän työuran prosessimallin ulottuvuudet	10
2.2.1 Yksilö	11
2.2.2 Konteksti	12
2.2.3 Aika	12
2.3 Asiantuntijatyö	13
2.4 Asiantuntijatyön paradoksit	14
3 METODOLOGIA	18
3.1 Tutkimuksen kohde	18
3.2 Tutkimuksen toteutus	18
3.3 Aineiston analyysi	20
3.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	21
4 TULOKSET	22
4.1 Tulosten kuvailu	22
4.1.1 Asiantuntijatyö yksilö -ulottuvuuden näkökulmasta	24
4.1.2 Asiantuntijatyö konteksti -ulottuvuuden näkökulmasta	27
4.1.3 Asiantuntijatyö aika -ulottuvuuden näkökulmasta	29
4.2 Kestävä työura asiantuntijatyössä	31
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	34
5.1 Tulosten yhteenveto	34
5.2 Johtopäätökset ja soveltaminen käytäntöön	35
5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet	37
LÄHTEET	38
LIITE 1: Haastattelurunko	43
 KUVIOT	
Kuvio 1 Kestävän työuran prosessimalli	10
 TAULUKOT	
Taulukko 1	20
Taulukko 2	22
Taulukko 3	23

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Työikäinen väestö on vähentynyt Suomessa 2010-luvulta lähtien (Tilastokeskus, 2021). Tähän työväestön vähenemiseen ja ikääntymiseen liittyvä julkisten menojen kehitys vaikuttaa merkittävästi koko maan julkisen talouden pitkän aikavälin kestävyYTEEN sekä mahdollisuuteen ylläpitää tämänhetkisiä yhteiskunnan hyvinvointipalveluja (Terveyskylä.fi, 2019). Työväestön vanhentumisen ja syntyvyyden laskun vuoksi työurien pidentäminen on noussut yhdeksi tärkeimmäksi työllisyyspolitiikan keinoksi Suomessa. Yksi ratkaisu huoltosuhteen heikkenemiseen on saada tällä hetkellä työiässä olevat työntekijät pysymään työelämässä mahdollisimman pitkään. (Pylkkänen, 2020.)

Työuran kestävyys on olennaista sekä urien pidentämisen että työn ja muun elämän yhteensovittamisen kannalta (Lampi, Rantanen & Vähäsantanen, 2019, 210). Kestävä ura tähtää siihen, että ura olisi integroitu työntekijän henkilökohtaiseen elämään, jolloin kokonaisuus sopii yksilön arvomaailmaan, tarjoaa taloudellisen turvallisuudentunteen sekä mahdollistaa joustavuuden ja työn uusintamisen vielä uran loppupuolellakin (De Vos & Van der Heijden, 2015). Työuran käsitettä on viime vuosiin asti hallinnut ajatus, jossa yksilön ura nähdään jatkuvana, ylöspäin lineaarisesti suuntautuvana kehityksenä (Lawrence, Hall & Arthur, 2015). Yksilöiden työurat ja niihin vaikuttavat tekijät ovat kuitenkin todellisuudessa paljon moniulotteisempia kuin mitä olemme tottuneet ajattelemaan (Janssen, Van der Heijden, Akkermans & Audenaert, 2021, 2). Koska työskentelemme aikuisiästämme lähes kolmasosan, työ vaikuttaa ja ohjaa elämäämme hyvin suurelta osin (Stuer, De Vos, Van der Heijden & Akkermans, 2019). Tämän vuoksi uraa tulisikin ensisijaisesti tarkastella jokaisen yksilön näkökulmasta, jolloin sen kehitystä myös tukee yksilön henkilökohtaiset tarpeet ja muutokset työelämässä ja sen ulkopuolella (De Vos ym., 2020).

Yksi ammattiryhmä, jonka kohdalla työurien lineaarinen tarkastelu on ongelmallista, ovat asiantuntijat. Vaikka asiantuntijatyössä on mahdollista edetä ammattitaidon kehittyessä asteittain ylöspäin, voi työssä sekä yksityiselämässä tulla vastaan tilanteita, jotka

vaikuttavat asiantuntijatyöntekijän mahdollisuuksiin edetä suunnitellusti urallaan. Asiantuntijatyön tiedetään myös olevan luonteeltaan vaativaa ja kompleksista. (Niemi & Kräkin, 2019.) Työ sisältää paljon erilaisia vaatimuksia, jotka aiheuttavat kuormitusta sekä vaikuttavat siten olennaisesti työntekijän työssä jaksamiseen sekä työkykyyn (Saari, 2006, 235). Asiantuntijatyössä vaaditaan muun muassa laajojen kokonaisuuksien hallitsemista, aikapaineessa työskentelyä sekä päätösten tekemistä vajavaisen tiedon avulla (Ejler, Poulfelt & Czerniawska, 2011, 6). Lisäksi kuormitusta aiheuttavat epäselvästi rajatut työtehtävät sekä selkeiden toimintamallien puuttuminen.

Vaikka uratutkimus on mennyt Suomessa eteenpäin viimevuosien aikana, tutkimusta suoraan asiantuntijatyön kontekstissa ei ole tehty. Aikaisempaa tutkimusta on kuitenkin olemassa koskien muun muassa työntekijän työkykyä (Ilmarinen, Gould, Järvikoski & Järvisalo, 2008), ikääntymisen aiheuttamia työkyvyn muutoksia (Ilmarinen & Tuomi, 1992) sekä vanhusten työelämää (Ilmarinen & Tuomi, 1997). Vaikka eri ikäisten työntekijöiden työelämästä on jo tehty tutkimusta, kokonaisvaltaisempi työurien ja työntöön kestävyys huomiointi ja tutkimus ovat vasta alkuvaiheissa (Kasvio & Rääkkönen, 2010). Jotta asiantuntijatyön vaatimuksiin olisi mahdollista vastata paremmin, tarvitaan tutkimusta siitä, millainen on kestävä työura asiantuntijatyössä. Lisäksi työurien pidentäminen ja yksilöiden parempi työkyky mahdollistaa huoltosuhteen heikkenemisen pysähtymisen. Täten työuran kestävyys on tavoiteltavaa sekä yksilöiden henkilökohtaiselta että koko yhteiskunnan kannalta.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisista tekijöistä kestävä työura koostuu asiantuntijatyön näkökulmasta sekä tutkia millaiset tekijät tukevat kestäväää työuraa asiantuntijatyössä. Kestävän työuran käsitettä tutkitaan selvittämällä, millaisena työntekijät kokevat nykyisen työkykynsä ja miten he uskovat pystyvänsä työskentelemään tulevaisuudessa. Tämän vuoksi tutkimuksessa pyritään selvittämään millaisista asioista asiantuntijatyön kuormittavuus ja voimavarat koostuvat ja miten ne näkyvät kestävään työuran prosessimallin kontekstissa. Aihetta pohditaan seuraavan pääkysymyksen kautta:

- *Millainen on kestävä työura asiantuntijatyön kontekstissa?*

Pääkysymystä tukevat seuraavat alakysymykset:

1. *Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän työuran kestävyYTEEN asiantuntijatyössä?*
2. *Mikä on asiantuntijatyötä tekevän työntekijän näkemys kestävästä työurasta?*
3. *Miten asiantuntijatyötä tekevän näkemys kestävästä työurasta peilautuu kestäväN työuran prosessimalliin?*

Kahteen ensimmäiseen alakysymykseen vastataan tutkimuksessa empiirisesti toteutettujen asiantuntijoiden haastattelujen avulla. Lisäksi ensimmäiseen alakysymykseen vastaamisessa hyödynnetään myös tutkimusta ja teoriaa koskien asiantuntijatyötä sekä kestäväää työuraa. Viimeiseen alakysymykseen vastataan kerätyn aineiston pohjalta, jota peilataan teoriaan kestävästä työurasta.

1.3 Keskeiset käsitteet ja rajaukset

Kestävä työura määritellään erilaisten urakokemusten sarjana, joka muotoutuu yksilön kohtaamien tilanteiden ja tapahtumien sekä niille annettujen merkitysten pohjalta ajan saatossa (De Vos & Van der Heijden, 2015, 7). Täten kestävä työura on jokaiselle yksilöllinen riippuen yksilön elämäntapahtumista, tavoitteista ja jopa sattumasta. Yksilölle kestävä työura ilmentää inhimillistä kestävyyttä, joka tarkoittaa mahdollisuuksia luoda, testata sekä pitää yllä kykyä sopeutua uusiin tilanteisiin työuran aikana (Holling, 2001, 390). Määritelmän keskiössä on työuran jatkuvuus, joka sisältää mahdollisuuden erilaisten työsuhteiden ja -tehtävien muuttumiseen yksilön elämän aikana. Kestävä työura tarjoaa jatkuvuutta yksilön lisäksi myös organisaatiolle, jossa työntekijä työskentelee. Tarjoamalla erilaisia mahdollisuuksia työn tekemiseen ja uran jatkuvuuteen, kestäväN työuran käsite kunnioittaa myös työväestön monimuotoisuutta. (De Vos & Van der Heijden, 2015, 9.) Täten kestävä työura luo mahdollisuuksia yksilöiden lisäksi koko yhteiskunnalle muun muassa kasvattamalla työllisyyttä työkykyisten keskuudessa.

Asiantuntijatyö määritellään tietyn alan, aihealueen tai ongelman parissa työskentelemiseen sekä laajaan ja syvälliseen tuntemukseen, jossa työntekijä tarvitsee

luovaa ongelmanratkaisua uusista tilanteista selviämiseen. Asiantuntijuudella tarkoitetaan ominaisuuksia, tietoa ja taitoja, jotka erottavat asiantuntijat muun muassa harjoittelijoista (Ericsson, 2006, 3). Asiantuntijalta odotetaan asiantuntemusta, päätöksiä ja työn kokonaisuuden hallintaa (Nieminen & Kräkin, 2019). Asiantuntijatyölle on ominaista myös moniulotteisten ongelmien ymmärtäminen ja niiden ratkaisu (Niemi & Kräkin, 2019). Moniulotteisilla tarkoitetaan työlle ominaisia tilanteita, joissa asiantuntijat tekevät henkilöt joutuvat tasapainottelemaan työssään useiden eri vaatimusten välillä.

1.4 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksen johdantoluvussa käsitellään tutkimuksen aiheen valinnan taustoja sekä esitellään tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tarkoitus. Tämän lisäksi ensimmäisessä luvussa määritellään tutkimuksessa käytettävät tärkeimmät käsitteet, joita hyödynnetään seuraavassa teorialuvussa. Toisessa luvussa tutustutaan kestäväen työuran prosessimallin viitekehykseen aiheen kirjallisuuden pohjalta. Luvussa käsitellään, mistä ulottuvuuksista kestäväen työuran prosessimalli koostuu sekä mistä näkökulmista työuria tulisi tarkastella niiden kestävyiden kannalta. Teoria avaa näkökulmia siihen, millainen on tavoiteltava kestävä työura, sekä pohjustaa ajatusta siitä, millaisia asioita kestävien työurien kehittämisessä pitäisi ottaa huomioon. Lisäksi luvussa pohditaan asiantuntijatyön luonnetta sekä esitellään, mitkä asiat haastavat kestäväen työuran toteutumista asiantuntijatyössä.

Kolmas luku keskittyy tutkimuksen empiiriseen osaan, jossa tarkoituksena on selvittää haastattelujen avulla asiantuntijoiden käsityksiä työuransa kestävydestä sekä tämänhetkisestä ja tulevaisuuden työkyvystään. Ensiksi luvussa esitellään tutkimusympäristö, minkä jälkeen kerrotaan aineiston keräämisestä. Seuraavaksi luvussa esitellään ja kuvaillaan kerätty aineisto, aineiston analysointitapa sekä käydään läpi aineiston ja tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja peilataan kestäväen työuran prosessimallin viitekehystä haastatteluaineistoon. Viimeisessä eli viidennessä luvussa esitetään yhteenveto tutkielman tuloksista ja pohditaan, millä tavoin työurien kestävyyttä olisi mahdollista parantaa asiantuntijatyössä. Lopuksi nostetaan esiin kysymyksiä ja näkökulmia tulevaisuuden jatkotutkimusta ajatellen.

2 KESTÄVÄN TYÖURAN PROSESSIMALLI ASiantuntijatyössä

2.1. Kestävä työura

Työuran kestävyttä on määritelty aikojen saatossa monin eri tavoin (Arthur ym., 2015; Holling, 2001, 390; Kira, Van Eijnatten & Balkin, 2010; Saari, 2016; De Vos ym., 2015; De Vos ym., 2020). Eri määritelmässä korostuvat erilaiset painotukset siinä, miten kestävyys määritellään ja kuinka kokonaisvaltaisena osana ihmisen elämää työuraa tutkitaan (Lawrence ym., 2015). Saari (2016, 235) määrittelee kestävä työelämän paitsi ekologisesti ja taloudellisesti, myös inhimillisesti ja sosiaalisesti kestäviksi käytännöiksi. Newmanin (2005) mukaan kestävyys muodostuu luonnollisten ja sosiaalisten järjestelmien kehityksen kautta, jotka samalla hyödyttävät sekä itse systeemiä että sen sidosryhmiä. Kestävä työnteko eroaa kuitenkin kestävä työuran käsitteestä. Kun työelämän määritelmää laajennetaan koskemaan koko uraa, myös määritelmän on laajennuttava huomioimaan kokonaisvaltaisemmin yksilön elämänvaiheita sekä työntekijän kehitystä ajan saatossa. (De Vos ym. 2015.)

Viime vuosikymmenten kestävyiden määritelmät ovat korostaneet kestävyiden dynaamista luonnetta (Holling, 2001; Newman, 2005). Tällä dynaamisuudella tarkoitetaan sitä, että kestävyys ei ole vain olemassa olevien voimavarojen ylläpitämistä, vaan myös niiden syklistä ja prosessimaista kehitystä. Toisin sanoen, dynaamisuus tekee kestävydestä prosessin tietyn, saavutettavan päämäärän sijaan. Myös De Vos, Van der Heijden ja Akkermans (2020, 2) korostavat määritelmässään työuran dynaamisuuden merkitystä kestävyiden aikaansaajana. Heidän (em.) määritelmänsä mukaan kestävä työura nähdään tietynlaisena inhimillisen kestävyiden muotona. Inhimillinen kestävyys ilmentää yksilön mahdollisuuksia luoda, testata sekä pitää yllä kykyä sopeutua uusiin tilanteisiin (Holling, 2001, 390). Sopeutuminen sekä itsensä toteuttaminen työtehtävien parissa ylläpitävät yksilön työkykyä sekä luovat kestävyttä yksilön uralle (Stuer ym., 2019; De Vos ym. 2020).

Kiran ym. (2010, 617–168) mukaan työntekijän kestävä työkyvyn perustana ovat henkilökohtaiset voimavarat. Samoin Docherty, Kira ja Shani (2009, 233) määrittelevät

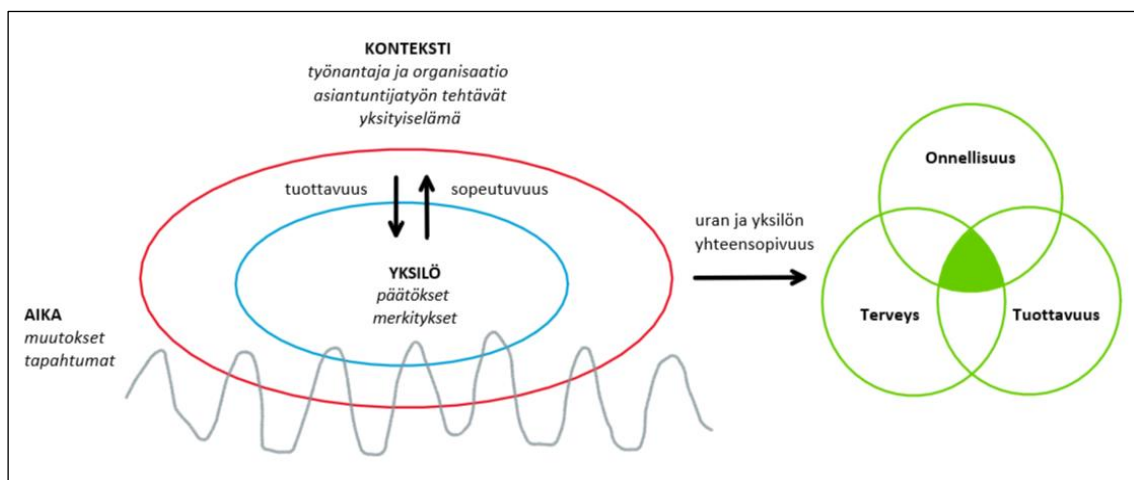
kestävyyden tarkoittavan työntekijöiden toimimista siten, että heidän voimavaransa säilyvät tulevaisuutta varten. Voimavarat ovat kokonaisuuksia, jotka ovat joko sinänsä arvokkaita tai joita voidaan käyttää arvostettujen ulkopuolisten päämäärien saavuttamiseen (Hobfoll, 2002, 307). Sinänsä arvokkaita voimavaroja ovat esimerkiksi itsetunto, terveys ja sisäinen rauha, kun taas esimerkiksi ammatillisia taitoja voidaan käyttää toimeentulon hankkimiseen, jolloin ammatillisten taitojen avulla saavutetaan jokin muu päämäärä. Yksilön voimavarat edistävät työkykyä sekä mahdollistavat myös uusien voimavarojen kehittämisen, joiden avulla työntekijän on mahdollista selvitä muuttuvista työtilanteista sekä saavuttaa omia kehitystavoitteitaan. (Kira ym. 2010, 617.)

De Vos ja Van der Heijden (2015, 7) määrittelevät kestävän työuran käsitteen yksilön erilaisten urakokemusten sarjana, jossa muodostetaan ajan kuluessa merkityksiä erilaisille sosiaalisille tiloille sekä tapahtumille. Määritelmä korostaa uran olevan jokaiselle yksilöllinen, minkä lisäksi se sisältää jonkinlaisen työtehtävien jatkumon läpi koko yksilön työiän. Määritelmä huomioi myös yksilön antamat merkitykset kohtaamilleen sosiaalisille tilanteille ja tapahtumille (De Vos ym., 2020). Tämä on tärkeää, sillä ympäristö ja muut ihmiset vaikuttavat olennaisesti siihen, millaisia merkityksiä yksilö luo uransa eri vaiheille. Näin ollen määritelmässä (em., 2015) yksilöllä on keskeinen rooli toimijana, merkityksien luojana ja päätöksentekijänä omalla urallaan.

Urakirjallisuudessa on käsitelty paljon työntekijöiden subjektiivisia sekä objektiivisia kokemuksia omista työuristaan. Niiden tarkastelu on kuitenkin painottunut erilaisten näkökulmien, kuten arvojen, kysynnän ja tarjonnan sekä urien ankkuriteorioiden mallien toimivuuden testaamiseen (De Vos ym. 2020, 2; Schein 1996, 80–88). Koska tässä tutkielmassa tarkoituksena on tarkastella sitä, millainen kestävä työura on asiantuntijatyössä, viitekehyyksiksi valikoitui de Vosin ym. (2020) kestävän työuran prosessimalli (ks. Kuvio 1). Viitekehyyksessä yksilöt sekä heitä ympäröivä konteksti on otettu huomioon työuran kestävyyden luojana.

Kestävän työuran prosessimallin mukaan kestävä työura muodostuu terveyden, onnellisuuden sekä tuottavuuden tekijöiden yhteisvaikutuksesta (Van der Heijden, 2005; ks. Kuvio 1). Nämä tekijät luovat yksilöille voimavaroja ja kykyä sopeutua työelämän vaatimuksiin. Ihmisen kyky sopeutua ympäristöönsä ympäristön vaatimusten mukaan mahdollistaa työuran jatkumisen myös erilaisten haasteiden tai elämänvaiheiden jälkeen

(De Vos ym., 2020, 4). Sopeutuvuuden merkitystä korostaa myös Holling (2001, 390), joka pitää sopeutuvuutta erilaisiin tilanteisiin yhtenä tärkeimmistä ihmisen sisäisistä ominaisuuksista. Myös kestävän työuran prosessimallissa kestävän työuran käsitteeseen liittyy olennaisesti henkilöuran mahdollinen muuntautuvuus, jossa yksilön sopeutuvuus sekä työuran yhteensopivuus muun elämän kontekstiin luovat pohjan yksilön, perheiden, työorganisaatioiden sekä muiden yhteisöjen hyvinvoinnille. (De Vos ym., 2020, 1; Holling, 2001, 390.) Kestävän työuran hahmottamiseksi seuraavaksi tarkastellaan erikseen kestävyysvaikuttavia ulottuvuuksia de Vosin ym. (2020) prosessimallin kautta.



Kuvio 1 Kestävän työuran prosessimalli (De Vos ym. 2020)

2.2. Kestävän työuran prosessimallin ulottuvuudet

Kestävän työuran prosessimallissa erotetaan kolme ulottuvuutta, joiden avulla voidaan analysoida kestävä työuraa: yksilö, konteksti ja aika (De Vos ym., 2020). Prosessimallissa yksilöllä on kestävä työuran näkökulmasta keskeinen rooli oman toimintansa hallitsijana ja päätöksen tekijänä. Täten myös yksilön työuran kestävyyttä tarkasteltaessa on tärkeää ymmärtää, miten yksilön päätökset, teot ja kokemusten tulkinta näkyvät ihmisten työurassa. Tämän lisäksi uraan vaikuttavat useat ympäristöt ja kontekstit, joissa työura kehittyy. Uran kehitys tapahtuu ajan myötä, minkä vuoksi on tärkeää pohtia, mikä tekee urasta kestävä läpi koko ihmisen elinkaaren. Näitä kolmea eri ulottuvuutta tarkastellaan seuraavaksi tarkemmin.

2.2.1 Yksilö

Van der Heijden ym. (2015) määritelmään kestävästä työuran käsitteestä on vielä myöhemmin lisätty yksilön autonomian sekä merkityksellisyyden olennainen rooli osana yksilön osuutta kestävässä työurassa. Yksilöllä on suuri merkitys uransa kestävyysennakoivuuden sekä hallinnan kautta (Stuer ym. 2019). Käytännössä hallinta voi näkyä siinä, kuinka yksilö tekee oman etunsa mukaisia valintoja, neuvottelee ylennyksistä tai tekee aloitteita lisäkoulutuksen hankkimiseksi (De Vos ym. 2020, 4). Samalla yksilö myös aktiivisesti sopeutuu ja reagoi uralla tapahtuviin muutoksiin. Tämä voi näkyä asiantuntijatyössä esimerkiksi työkäytäntöjen muuttamisessa digitalisaation myötä tai uratavoitteiden alentamisessa työpaikan ulkopuolisen elämän vaatimusten vuoksi. (De Vos ym. 2020.)

Kestävästä työurasta puhuttaessa yksilön tämänhetkisen sekä tulevaisuuden työkyvyn hahmottaminen on olennaista (Stuer ym. 2019). Hyvä työkyky lisää yksilön hyvinvointia ja tukee työllistettävyyttä (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen, 2008). Työntekijän koettu työkyky ilmaisee sitä, kuinka hyvin yksilön voimavarat auttavat vastaamaan työn vaatimuksiin (Nilsen, 1999). Myös Ilmarinen ja Tuomi (1992, 8) määrittelevät työkyvyn sen mukaan, missä määrin työntekijä pystyy työskentelemään tällä hetkellä ja lähitulevaisuudessa huomioiden fyysiset ja kognitiiviset voimavarat sekä työn vaatimukset. Yksilön kokemus omasta työkyvystään heijastuu vahvasti työssä jaksamiseen ja heikon työkyvyn on jopa havaittu olevan vahva ennuste jäädä varhaiseläkkeelle työmarkkinoilta (Ilmarinen, 1997). Tämän vuoksi työkykyä tulisikin ensisijaisesti arvioida suhteessa kyseisen työntekijän työntehtäviin (Ilmarinen & Tuomi, 1992, 8).

Työkyvyn eri ulottuvuuksien tuntemus on välttämätöntä työkyvyn palauttamisen, ylläpitämisen ja edistämisen kannalta (Gould ym. 2008). Stuer ym. (2019) jakavat työkyvyn käsitteen kahteen osaan: kehittävään (*developmental component*) ja yksilölliseen osaan (*individual component*). Kehittävä osa korostaa, että työntekijä rakentaa ja laajentaa resurssejaan pitkällä aikavälillä uransa aikana. Havaitun työkyvyn yksilöllinen osa puolestaan korostaa, että työn pitäisi johtaa työntekijöiden

henkilökohtaisesti koettuun merkitykselliseen olemassaoloon. Työn merkityksellisyyttä korostaa myös Rosso, Dekas ja Wrzesniewski (2010), joiden mukaan korkea työkyky on mahdollista saavuttaa, kun työntekijä on tietoinen siitä mikä on hänelle tärkeää. Stuernin ym. (2019) mukaan merkityksellisyys syntyy, kun työ on autonomista, yksilö saa hyödyntää vahvuuksiaan, työn kysyntä ja tarjonta kohtaavat sekä kun työ tarjoaa yksilölle näkymiä tulevaisuuteen. Merkityksellisyyden tunteen kasvaminen tukee myös työuran kestävyyttä ja parantaa näin mahdollisuuksia jatkaa työuraa pidempään (Stuer ym. 2019).

2.2.2 Konteksti

Uraa ei voida ymmärtää ottamatta huomioon asiayhteyttä, jossa se kehittyy (Greenhouse & Kossek, 2014, 362). Työkontekstin lisäksi myös yksityiselämä, oma ammattiala, laajempi työmarkkinatilanne sekä yhteiskunta ja kulttuuri vaikuttavat olennaisesti yksilön työuraan ja siinä tapahtuviin muutoksiin (De Vos ym., 2020). Erilaisilla sidosryhmillä, jotka vaikuttavat yksilön laajemmassa sosiaalisessa ympäristössä, kuten ystäville ja perheellä, on myös tärkeä rooli siinä, mihin suuntaan työura kussakin elämän vaiheessa etenee. (De Vos ym. 2020, 6.) Työuran kehittymisen hallintaa tutkineet Järvensivu ja Pulkki (2019, 40) argumentoivat, että työuramme muotoutuminen määräytyy lopulta hyvin suureksi osaksi siitä, millaiseen ympäristöön ja kenen lapseksi synnymme sekä millaisia päätöksiä olemme aikaisemmin elämässämme tehneet. Heidän (em.) mukaansa yksilön lopullista uraa hallinnoikin enemmän sattuma kuin järjestelmällinen suunnittelu. Täten yhteiskunnassa ja poliittisessa päätöksenteossa vallitseva käsitys siitä, että yksilön olisi mahdollista tehdä autonomisia valintoja työuraansa koskien, voidaan nähdä jopa haitallisena kestävämpien työurien kehittymisen kannalta.

2.2.3 Aika

Kolmantena ulottuvuutena kestävä työuran prosessimallissa on aika. Aika on läsnä jokaisella uraan vaikuttavalla osa-alueella ja se näkyy olennaisesti uran eri vaiheissa ja työntekijöiden pitkäaikaisessa kehityksessä (De Vos ym., 2020). Kestävä työura luonnehtii ajan näkökulmasta erilaiset ajan myötä tapahtuvat jatkuvuuden muodot yksilön urajaksojen sarjassa. Näillä jatkuvuuden muodoilla tarkoitetaan erilaisten työskentelyjaksojen mahdollista vaihtelua esimerkiksi osa-aikatyön, työttömyyden ja vapaaehtoistyön jaksojen kanssa. (Vos, de; ym., 2019, 8.) Kestävä ura ei siis rajoitu

linearisesti nousevaan, keskeytymättömien työsuhteiden sarjaan, vaan voi merkitä vaihtelevia muutoksia työtehtävissä, työpaikoissa, organisaatioissa ja ammateissa (De Vos ym. 2015, 6). Vastaamalla yksilöllisiin työhön ja henkilökohtaiseen elämään liittyviin pyrkimyksiin, tarpeisiin ja odotuksiin saadaan terveitä, mielekkäitä ja tuottavia urajaksoja, jotka ovat osa yksilön kestävästä työurasta (De Vos ym., 2020).

2.3 Asiantuntijatyö

Kirjallisuus määrittelee asiantuntijuutta monin eri tavoin ja eri laajuuksissa (Lehtinen & Palonen, 2011, 25; Collin 2007, 127). Historiassa asiantuntijuus on ymmärretty lähinnä huippusuorituksina ja poikkeuksellisen lahjakkuutena, jotka ovat syntyneet suurten harjoittelu- ja toistomäärien seurauksena. Tämän vuoksi myös varhainen tutkimus asiantuntijuudesta on keskittynyt lahjakkuuksien tutkimiseen sekä suoritusten mittaamiseen. Kuitenkin tämä määritelmä sopii enää heikosti nykypäivän asiantuntijatyöhön, missä työlle on tunnusomaista jatkuva muutos sekä kyky toimia erilaisissa haastavissa tilanteissa. Asiantuntijuutta ja asiantuntijatyötä luonnehtiikin tänä päivänä enemmän luova ongelmanratkaisu uusissa, kompleksisissa tilanteissa, kuin toistojen mukana saavutettu huippusuoriutuminen. (Engeström, 2018, 3–4.)

Tässä tutkielmassa asiantuntijatyö määritellään tietyn alan, aihealueen tai ongelman parissa työskentelynä ja tuntemuksena, jossa työntekijä tarvitsee luovaa ongelmanratkaisua uusista tilanteista selviämiseen. Asiantuntijalta odotetaan muun muassa asiantuntemusta, päätöksiä ja työn kokonaisuuden hallintaa (Nieminen & Kräkin, 2019). Työ edellyttää täten paljon osaamista ja osaamisen hyödyntämistä, mutta sisältää myös paljon haasteita. Päätösten tekeminen erilaisten vaatimusten ristitulella tuo haasteita myös kestävästä työuran toteutumiseen. Työpäivät ovat esimerkiksi luonteeltaan usein hyvin intensiivisiä ja saattava venyä ylitöiksi. (Kelliher & Anderson, 2010; Lehto & Sutela, 2008.) Aikapaineen lisäksi asiantuntijat kohtaavat työssään yksinkertaisten, helposti hahmottuvien ongelmien rinnalla paljon moniulotteisia ja eri alojen osaamista vaativia haasteita, joita saattaa olla jopa mahdoton hahmottaa ja ymmärtää täydellisesti (Niemi & Kräkin, 2019). Tämän vuoksi asiantuntijatyötä luonnehtii sen ongelmallinen ja paradoksaalinen luonne, mikä tarkoittaa työn erilaisia ja jopa ristiriitaisia vaatimuksia

työn päämäärän saavuttamiseksi. Seuraavaksi asiantuntijatyön vaatimuksia tarkastellaan Niemen ja Kräkin (2019) laatiman asiantuntijatyön paradoksimallin avulla.

2.4 Asiantuntijatyön paradoksit

Paradoksaaliset asetelmat voidaan määritellä asioiksi, joissa saman asian voidaan nähdä ristiriitaisesti puolustavan eri tavoitteita tai näkökulmia. Paradoksaalisuus tulee esiin Niemen ja Kräkin (2019) mallissa asiantuntijatyön luonteessa, missä erilaiset asiantuntijatyön haasteet toimivat sekä työntekijöiden voimavaroina että kuormitustekijöinä. Niemi ja Kräkin asiantuntijatyön paradoksien mallissa kuvataan kuutta asiantuntijoiden työssään kohtaamaa paradoksia, jotka kuvaavat asiantuntijatyön haasteita ja mahdollisuuksia. Näitä ovat suunnittelun, yhteistyön, päätöksenteon, ajankäytön, johtamisen ja hallinnan paradoksit (Niemi & Kräkin, 2019), joita avataan seuraavaksi tarkemmin.

Suunnittelun paradoksi

Asiantuntijatyölle on tyypillistä tarkkojen suunnitelmien laatiminen halutun toiminnan aikaansaamiseksi. Tämän vuoksi suunnitelmia pidetään usein jopa välttämättöminä työn hallinnan kannalta. (Niemi & Kräkin, 2019.) Tämän välttämättömyyden vuoksi suunnitelmia tehdään, vaikka niitä laatiessa jo tiedettäisiin, etteivät ne aina ole toteutettavissa. Suunnittelun paradoksi syntyy tästä tiedosta, jolloin suunnitelmia tehdään ja niihin käytetään aikaa, vaikka ne eivät olisi täysin tai ollenkaan toteutettavissa. Suunnittelu auttaa parhaimmillaan asiantuntijaa hahmottamaan ja hallitsemaan kokonaisuuksia ja on täten välttämätön keino työnhallinnan kannalta. Suunnittelu lisää asiantuntijan tietoisuutta sekä ymmärrystä asiakokonaisuuksista, mutta myös työn tai ratkaistavan ongelman moniulotteisesta luonteesta. Suunnitelmien toteutumattomuus ja vaihtuminen muuttuvassa ympäristössä on kuitenkin yksi merkittävä kuormitustekijä asiantuntijatyössä. Täten suunnittelu on yksi asiantuntijan tilanteen mukaan sovellettava selviytymiskeino, vaikkakin siinä epäonnistuesssa se voi joissain tilanteissa luoda työtymättömyyttä ja epävarmuutta. (Niemi & Kräkin, 2019, 32.)

Yhteistyön paradoksi

Yhteistyö ja laaja yhteistyöverkosto on tarpeen asiantuntijatyössä esiintyvien ongelmien ratkaisemiseksi, mutta yhteistyö myös luo työlle haasteita. Yhteistyö ja verkostoituminen auttavat tekemään työtä vaikuttavammin, avoimemmin, luovemmin ja laadukkaammin. Samalla kuitenkin yhteistyö ja suurempi määrä näkökulmia voi monimutkaistaa asioita, vaatia enemmän aikaa sekä tehdä päätöksenteon vaikeammaksi. Tämä voi johtaa entistä vahvempaan keskittymiseen vain omassa välittömässä vaikutuspiirissä oleviin asioihin laajan yhteistyön sijaan, minkä vuoksi kaikkia tarvittavia näkökulmia tai osaamista ei välttämättä huomata hyödyntää. (Niemi & Kräkin, 2019, 32.)

Päätöksenteon paradoksi

Asiantuntityöhön liittyy olennaisesti osaamisalaan liittyvien päätöksien teko. Asiantuntijan on usein kyettävä tekemään päätöksiä myös tilanteissa, joissa tiedetään, ettei täydellisiä edellytyksiä laadukkaalle päätökselle ole olemassa. (Niemi & Kräkin, 2019, 33.) Päätöksiä tekevällä henkilöllä ei välttämättä ole kaikkia päätökseen vaikuttavia asioita tiedossa (Lindell, 2017; Wagenaar, 2007). Tämän lisäksi priorisointia ja päätöksiä pitää tehdä käytettävissä olevan ajan ja useiden keskenään erilaisten tavoitteiden ristiaallokossa. Tämä edellyttää asiantuntijoilta epävarmuuden sietoa sekä psyykkistä joustavuutta. (Saari, 2016.)

Ajankäytön paradoksi

Erilaisten asiantuntijatyössä ilmenevien moniulotteisten ja kytkeytyneiden ongelmien ratkaisemiseksi tarvitaan aikaa, mutta usein sitä on asiantuntijatyössä liian vähän käytettävissä. Asiantuntijoiden kokema kiire lisää työn kuormitusta ja aiheuttaa stressiä (Saari, 2016, 235), millä on vaikutusta työntekijän työkykyyn. Vaikka asiantuntijoita pidetään organisaatioiden tärkeimpänä voimavarana (esim. Alvesson, 2004), usein heihin kuitenkin kohdistuu suurimmat paineet aikatauluista sekä ajankäytöstä (Jamielniak, 2009). Aikapainetta ja sen aiheuttamia ylitöitä on selitetty muun muassa asiantuntijatyön luonteen rajattomuudella, haastavuudella sekä työstä koetulla vastuulla ja työhön sitoutumisella (Julkunen, Nätti & Anttila, 2004).

Asiantuntijatyö on usein myös hyvin intensiivistä (Saari, 2016, 234), mikä näkyy esimerkiksi siinä, että usein asiantuntijat kokevat, ettei aika riitä kaikkien itse asetettujen tai työpaikan asettamien työtehtävien tekemiseen (Kelliher & Anderson, 2010). Tämä lisäksi asiantuntijatyössä työssä vaadittava luovuus ja työn sujuvuus eivät välttämättä noudata suunniteltua työaikaa, vaan ideoita ja ratkaisuja saattaa syntyä myös vapaa-ajalla. Tämä vaikeuttaa tietyn työajan noudattamista ja vapaa-ajan rajaamista työajasta. Asiantuntijatyössä on täten siis punnittava, tehdäänkö työ organisaation muodollisten puitteiden antamissa rajoissa vai käyttäkö työntekijä aikaansa joustavasti myös työnajan ulkopuolella. (Saari, 2016.)

Johtamisen paradoksi

Asiantuntija tarvitsee työhön liittyvien ongelmien ratkaisemiseen tukea, mutta usein esimiesten taholta saatava tuki tarjoaa ratkaisuja lähinnä yksinkertaisiin kysymyksiin. Koska asiantuntijan osaaminen on keskittynyt yleensä tietyn aiheen tai ongelman ympärille, voi joissain tapauksissa myös olla vaikeaa löytää apua monialaisten ongelmien ratkaisemiseen. Perinteinen ylhäältäpäin tuleva johtaminen ei usein toimi asiantuntijaorganisaatioissa, sillä asiantuntijat vaativat riippumattomuutta sekä itsenäisyyttä luovan työskentelyn mahdollistamiseksi (Niemi & Kräkin, 2019, 34). Paradoksi syntyy, kun toisaalta asiantuntijat tarvitsevat työssään johtamista sekä tukea, mutta samalla heidän voi osaltaan olla vaikea vastaanottaa sitä. Tämän lisäksi tiettyyn aiheeseen perehtyneillä asiantuntijoilla ei välttämättä ole tätä tukea edes tarjolla. Asiantuntijat tarvitsevat myös itsensä johtamisen taitoja, jotta he selviävät työn vaatimuksista, kuten ajankäytöstä ja työn suunnittelusta ja hallinnasta.

Hallinnan paradoksi

Asiantuntijatyöhön liittyy halu hallita kokonaisuuksia, vaikka se on haastavaa, kun kesseessä on ongelmallisia ja moniulotteisia kokonaisuuksia (Niemi & Kräkin, 2019, 35). Hallinnan tunteen aikaan saamiseen liittyy myös halu ymmärtää kokonaisuuksia, vaikka syy-seuraussuhteiden kietoutuneisuus tekee niiden täydellisestä ymmärtämisestä vaikeaa tai jopa mahdotonta. Vaikka työnhallinta aiheuttaa asiantuntijalle kuormitusta, se myös mahdollistaa asioiden kokonaisvaltaisen ymmärtämisen sekä työn suunnittelun ja joustavuuden. (Niemi & Kräkin, 2019, 35.) Kelliherin ja Anderssonin (2010) tutkimuksen mukaan joustavien

työtapojen käyttäminen lisää työn tehokkuutta. Tuloksia selitettiin hallinnan tunteen lisääntymisen kautta: saadessaan lisää joustavuutta ja päätäntävaltaa omaan työhönsä, asiantuntijat ovat valmiita tekemään enemmän ponnisteluja työnantajalleen (Kelliher & Anderson, 2010).

Edellä esitellyt paradoksit kuvaavat hyvin asiantuntijatyön haasteita ja mahdollisuuksia, jotka luonnehtivat asiantuntijatyötä. Malli kuvaa niitä kuormitustekijöitä, joita asiantuntijat työssään kokevat ja toisaalta selittää myös asiantuntijatyön voimavaroja, jotka parantavat yksilön kokemusta työkyvystään. Niemen ja Kräkin malli (2019) mahdollistaa asiantuntijatyön luonteen, haasteiden ja mahdollisuuksien kokonaisvaltaisen hahmottamisen, jonka näkökulmasta kestävä työuraa asiantuntijatyön näkökulmasta on mahdollista tutkia.

3 METODOLOGIA

3.1 Tutkimuksen kohde

Haastattelututkimus päädyttiin toteuttamaan asiantuntijaorganisaatiossa tietotyötä tekevillä oman alansa asiantuntijoilla. Jotta tutkimustietoa saataisiin juuri koskien asiantuntijoiden työurien kestävydestä ja työn haasteista, on luontevaa, että tutkimuksessa haastatellaan juuri asiantuntijoita, jotka ovat työskennelleet pitkään asiantuntijatehtävissä. Tietotyöllä tarkoitetaan tässä kontekstissa työtä, jossa on keskeistä tiedon vastaanottaminen, käsittely sekä uuden tiedon tuottaminen. (Järvensivu & Pulkki, 2019). Lisäksi kaikki haastateltavat työskentelivät tehtävissä, jotka vaativat luovaa päättelyä ja ongelmanratkaisua.

Tutkimuksen kohteena oli kolme asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevää asiantuntijaa. Vaatimuksena oli, että haastateltava oli toiminut asiantuntijatehtävissä vähintään viisi vuotta. Haastateltavat valikoituivat haastatteluun yhdestä organisaation tiimistä vapaaehtoisesti kysyttäessä halukkuutta tutkimukseen osallistumisesta. Kaikki tutkimukseen osallistujat olivat työskennelleet asiantuntijuuttaan koskevalla alalla vähintään kymmenen vuotta. Työvuosien vaihteluväli otoksessa oli 11–21 vuotta kyseisessä asiantuntijaorganisaatiossa. Lisäksi yksi haastateltava toimi myös esihenkilönä johtaen tiimiä, josta loput haastateltavat valikoituivat. Kestävän työuran näkökulmasta olennaisena pidettiin myös tietoa haastateltavien menneistä sekä oletettavasti jäljellä olevista vuosista työelämässä. Kahdella tutkimukseen osallistujalla oli työuraa takana 15–20 vuotta ja työvuosia jäljellä ennen tämänhetkistä eläkeikää 20–30 vuotta. Yhdellä osallistujalla oli työelämää takana lähes 40 vuotta ja hän oli jäämässä eläkkeelle muutaman vuoden päästä.

3.2 Tutkimuksen toteutus

Haastattelut tutkittavien kanssa sovittiin etukäteen ja toteutettiin lokakuun 2021 aikana. Haastatetuille ilmoitettiin tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja

tutkimuksessa kerättyjen tietojen luottamuksellisuudesta. Tutkittavia ei pyydetty erikseen valmistautumaan haastatteluihin vaan haastattelut haluttiin pitää mahdollisimman luontevina, jolloin esille pyrittiin saamaan haastateltavien arkielämään ja työhön keskeisesti liittyviä asioita.

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen ja se toteutettiin kirjallisuuskatsauksen sekä teemahaastattelujen avulla. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan tyypillisesti aineiston hankinnassa menetelmiä, joissa tutkittavien näkökulma ja ääni pääsevät esille. (Hirsjärvi ym. 2005, 155). Teemahaastattelu valikoitui metodiksi, sillä tutkimuksessa pyrittiin hahmottamaan asiantuntijatyön luonnetta sekä haastateltavien työuraa yksilöiden kokemusmaailmasta käsin (Eskola & Suoranta, 1998). Teemahaastattelun tarkoituksena oli varmistaa tutkittavien oman äänen, uratarinoiden ja kokemusten esilletulo ja kuuleminen. Haastattelun tavoitteena oli kerätä tietoa asiantuntijatyössä koetuista haasteista, vaatimuksista ja voimavaroista sekä työntekijöiden koetusta työkyvystä tämän hetken sekä tulevaisuuden näkökulmasta.

Teemahaastattelu oli luonteeltaan puolistrukturoitu, joten se antoi tutkijalle tilaa muokata haastattelutilannetta tutkijan ja tutkittavan näköiseksi ja väliseksi vuorovaikutus-tilanteeksi. Täten haastattelut muodostuivat hieman erilaiseksi kaikkien haastateltavien kanssa, mikä näkyi muun muassa eri aiheiden painottumisena kussakin haastattelussa. Haastatteluja varten oli valmisteltu haastattelurunko (ks. liite 1), jonka avulla varmistettiin, että jokaisessa haastattelussa käytiin läpi jokaisen aihealueen kysymykset ja että aineistot vastaavat aiheiltaan toisiaan. Kun teemahaastattelu rakentuu tutkijan etukäteen asettamien aihepiirien ympärille, voidaan asioita käsitellä keskustelun omaisesti haastattelutilanteessa asioiden ilmetessä luonnollisessa järjestyksessä ja laajuudessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2001.) Näin haastattelutilanteista saatiin vuorovaikutteisia, minkä lisäksi niiden aikana kysyttiin tarkentavia ja aihetta koskevia lisäkysymyksiä. Lopuksi kaikille haastateltaville tarjottiin vielä mahdollisuus tarkentaa haastattelussa esille tulleita asioita.

Haastattelut kestivät keskimäärin 43 minuuttia. Yhteensä haastattelumateriaalia kertyi 2 tuntia 10 minuuttia. Haastateltavat toimivat haastattelujen hetkellä organisaatiossa asiantuntija-asemassa, minkä lisäksi kaksi heistä oli toiminut yrityksessä alemmissa tehtävissä myös ennen asiantuntija-asemaa. Kaikilla haastateltavilla oli taustalla

ammattikorkea-koulututkinto. Haastateltavien joukkoa voidaan pitää harkittuna ja tarkoituksenmukaisena otoksena tutkimuksen tavoitteiden näkökulmasta. Haastattelujen olennaiset tiedot on kerätty alla olevaan taulukkoon.

	Päivämäärä	Haastattelun kesto (min)	Litteraatin pituus (sivumäärä)
Haastattelu 1 (H1)	19.10.2021	29	4
Haastattelu 2 (H2) (esihenkilöasema)	21.10.2021	52	14
Haastattelu 3 (H3)	26.10.2021	49	10

Taulukko 1 Haastattelujen tiedot

3.3 Aineiston analyysi

Analyysin tarkoitus oli tuoda esiin haastateltavien ääntä ja kokemuksia asiantuntijatyöstä sekä peilata näitä kokemuksia kestäväen työuran prosessimalliin. Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, sillä aineiston analyysin luokittelua ohjasi kestäväen työuran prosessimalliin (De Vos ym., 2020) sekä asiantuntijatyön paradoksien (Niemi & Kräkin, 2019) teorit. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla aineistosta oli mahdollista analysoida tutkittavaa ilmiötä verraten sitä valittuun teoriaan x rajaamatta aineistoa liikaa tiettyjen mallien perusteella (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 95).

Haastateltaville annettiin anonyymiteetin säilyttämiseksi satunnaisessa järjestyksessä koodinimet H1–H3. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen alakysymykseen vastaamiseksi aineistosta etsittiin tekijöitä, jotka vaikuttivat haastateltavien kokemuksiin asiantuntijatyön kuormitustekijöistä sekä voimavaroista. Ensin aineistot luettiin huolella läpi, minkä jälkeen niistä pyrittiin tunnistamaan tarkemmin asiantuntijatyön kuormitustekijöitä ja voimavaroja. Tämän jälkeen merkatuista virkeistä muodostettiin niitä yhdistäviä alaluokkia, joista etsittiin Niemen ja Kräkin mallin mukaisia asiantuntijatyön paradokseja. Täten aineistosta poimittiin haastatteluissa ilmenneitä asiantuntijatyön paradokseja sekä muita asiantuntijatyössä ilmeneviä ja työkykyyn

vaikuttavia kuormitustekijöitä sekä voimavaroja. Alaluokkien sekä kestävän työuran prosessimallin viitekehysten avulla muodostettiin matriisi, jossa eri asiantuntijatyön voimavaroja ja kuormitustekijöiden piirteitä käsiteltiin kestävän työuran prosessimallin ulottuvuuksien näkökulmasta. Tämän seurauksena aineistosta saatiin poimittua asiat, jotka kuuluivat kestävän työuran prosessimallin ja paradoksien analyysirunkoon sekä ne, jotka jäivät sen ulkopuolelle (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Toiseen tutkimuskysymykseen vastattiin suoraan aineiston pohjalta. Aineistosta etsittiin virkkeitä, joissa haastateltavat kuvailivat ajatuksiaan kestävästä työurasta. Analyysiyksikkönä päädyttiin käyttämään virkettä tai ajatuskokonaisuutta, minkä tarkoituksena oli estää yksittäisten sanojen käytöstä aiheutuva analyysin hajanaisuutta (Elo & Kyngäs 2008). Kolmanteen alakysymykseen vastattiin sekä aineiston että teorian pohjalta. Aineistosta poimittiin haastateltavien tarinoita oman uransa vaiheista sekä vaiheisiin vaikuttavista tekijöistä. Kiinnostuksen kohteena oli löytää tekijöitä, jotka tukisivat asiantuntijan työuran kestävyyttä ja vastaisivat täten asiantuntijatyön haasteisiin. Tekijöitä analysoitiin kestävän työuran prosessimallin näkökulmasta.

3.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Laadullisessa tutkimuksessa oleellista validiteetin eli luotettavuuden kannalta on varmistaa, että haastattelukysymykset vastaavat asetettuun tutkimusongelmaan. Näin varmistetaan se, että tutkimus koskee sen ilmiön tutkimista, mitä se on luvannut. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta oli myös oleellista, että eri tutkimuksen vaiheista, toteuttamisen olosuhteista sekä siitä, miten saatuihin tuloksiin on päädytty, on selostettu mahdollisimman tarkasti (Hirsjärvi ym. 2005, 216–217). Reliabeliuden kannalta tutkimus on toteutettu hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen ja kiinnittäen huomioita haastattelujen systemaattisuuteen ja aineiston tarkkaan litterointiin ennen aineiston analyysia. Tuloksia analysoitaessa oli otettava myös huomioon haastattelutilanteen luotettavuus. Luotettavuutta pyrittiin parantamaan varaamalla haastateluille tarpeeksi aikaa, jotta haastateltavat kokisivat voivansa kertoa rauhassa ajatuksiaan. Lisäksi haastateltaville ilmoitettiin, että kaikki haastatteluissa ilmenneet asiat olivat luottamuksellisia ja kaikki ulkopuoliset häiriötekijät pyrittiin minimoimaan.

4 TULOKSET

4.1 Tulosten kuvailu

Tutkimuksen keskeiset tulokset on jaoteltu tutkielman viitekehysten eli kestävän työuran prosessimallin eri ulottuvuuksia sekä aineistosta poimittuja havaintoja hyödyntäen. Aineistosta havaitut asiantuntijatyön voimavarat ja kuormitustekijät on esitelty alla olevissa taulukoissa (ks. taulukko 2 ja taulukko 3), joissa voimavaroja ja kuormitustekijöitä on tarkasteltu kestävän työuran prosessimallin ulottuvuuksien eli yksilön kokemusten, kontekstin sekä ajan vaikutuksen näkökulmista.

Taulukko 2 Haastatteluissa ilmenneet asiantuntijatyön kuormitustekijät

		kestävän työuran prosessimalli		
		yksilö	konteksti	aika
kuormitustekijät	työn määrä	kokemus siitä, ettei työaika riitä kaikkien työtehtävien tekemiseen, <i>hallinnan paradoksi, suunnittelun paradoksi</i>	ylityöt ja niiden jatkuva rooli osana organisaation toimintaa	pidemmällä aikavälillä kuormittavaa ja jopa työuraa lyhentävä vaikutus
	ajan puute	kuormitus aikapaineesta suorittaa työtehtäviä, <i>ajankäytön paradoksi, päätöksenteon paradoksi</i>		
	tuen puute	tuen puute aiheuttaa stressiä ja kuormitusta, <i>johtamisen paradoksi</i>	esihenkilön tuen puute, asiantuntijatyön itsenäinen luonne	tuen merkitys työuran edetessä kasvaa, esihenkilön roolin muutos opettajasta mentoriksi, <i>johtamisen paradoksi</i>
	substanssi-työtä häiritsevät ulkopuoliset tekijät	kokemus työn sirpaleisuudesta, mikä vaikeuttaa työn hallintaa, <i>hallinnan paradoksi</i>	teknologian ja järjestelmien kehitys, keskeytykset, <i>yhteistyön paradoksi</i>	järjestelmien kehitykseen perehtymisen työläys kasvaa ja siihen kuluu enemmän aikaa
	vastuu	kuormitustekijä, mikäli vastuun koettiin nostavan kynnystä pyytää apua ja tukea työtehtävistä suoriutumiseen		vastuun koettiin kasvavan sitä mukaa, kun oma asiantuntijuus on kehittynyt ajan saatossa

Taulukko 3 Haastatteluissa ilmenneet asiantuntijatyön voimavarat

		kestävän työuran prosessimalli		
		yksilö	konteksti	aika
voimavarat	oman asiantuntijuuden jatkuva kehittäminen	uuden oppiminen ja kokemus oman työn hallinnasta, ratkaisujen löytäminen, <i>päätöksenteon paradoksi</i>	Lisäkouluttautumis- ja etenemismahdollisuuksien järjestäminen	oman osaamisen kehittyminen ajan saatossa päämääränä
	työstä palautuminen	työn ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan, terveydestä huolehtiminen	harrastukset ja muu työstä erillinen toiminta vapaa-ajalla	kokemus palautumisen merkityksen nousemisesta ikääntyessä
	esihenkilön tuki	kokemus oman työn hallinnasta, kysymisen mahdollisuus ongelmatilanteissa, <i>hallinnan paradoksi</i>	esihenkilön tuki muutoksissa ja projekteissa sekä vaikeiden ongelmien ratkaisussa, esihenkilön rooli tukijana ja mentorina, <i>johtamisen paradoksi</i>	ymmärryksen lisääntyminen tuen merkityksestä asiantuntijuuden kehittyessä, kouluttautumismahdollisuudet
	vaikutusmahdollisuudet / työn suunnittelu	vapaus omien työtehtävien järjestyksen suunnitteluun sekä ajankäyttöön, <i>suunnittelun paradoksi</i>		
	persoonan sopiminen työn luonteeseen	nopea päätöksen tekokyky, innostuneisuus ongelmien ratkomista kohtaan – <i>päätöksenteon paradoksi</i> , kyky hyväksyä työhön kuuluva aikapaine ja suuri määrä		
	työn mielekkyys ja merkityksellisyys	kokemus työn tekemisen mielekkyydestä ja merkityksellisyydestä		

Kolme ensimmäistä alalukua käsittelevät aineiston havaintoja kestävän työuran prosessimallin ulottuvuuksien eli yksilön, kontekstin ja ajan näkökulmista. Asiantuntijoiden työkyvyn kuvaus ja analyysi on jaoteltu näihin alalukuihin, minkä

lisäksi erilaisia asiantuntijatyön kuormitustekijöitä on kuvattu alaluvuissa aineistosta havaittujen asiantuntijatyön paradoksien avulla. Viimeinen alaluku käsittelee kestävän työuran toteutumista asiantuntijatyössä haastattelujen näkökulmasta.

4.1.1 Asiantuntijatyö yksilö -ulottuvuuden näkökulmasta

Yksilön näkökulmasta asiantuntijatyön parhaina puolina nähtiin oman osaamisen ja oman asiantuntijuuden kehittäminen, minkä vuoksi ne koettiin yhtenä suurimpana työn voimavarana. Halu oman asiantuntijuuden kehittämiseen näkyi haastatteluissa muun muassa motivaationa omien työtehtävien hallitsemiseen sekä onnistumisen kokemuksissa ratkaisujen löytyessä vaikeissa tilanteissa. Oman osaamisen kehittämistä ongelmanratkaisun avulla havainnollistaa seuraavat aineistosta poimitut lainaukset:

Se tässä työssä on parasta, että työtehtävät on tosi vaihtelevia ja aika vaikeita. Se työ ei oo mitenkään rutiininomaista vaan aina tulee erilaisia skenaarioita ja tapauksia vastaan ja niitä joutuu välillä tosi paljon miettimään ja etsimään tietoa. -- On monta erilaista hommaa mitä voin tehdä eli ne [työtehtävät] vaihtelee päivittäin ja sit sen lisäksi koen, että en osaa vieläkään niin paljon kuin voisi osata, niin se uuden oppiminen on hienoa. (H1)

--mä tykkään siitä tässä asiantuntijatyössä, että siinä voi yhdistää niin monia asioita ja voi miettiä sitä asiaa niin monelta kantilta. Se on tavallaan tämän asiantuntijatyön suola. (H2)

Työnhallintaan vaikutti vahvasti se, että vaikka päivittäisiä työtehtäviä ei itse pystynytään kokonaan valitsemaan, haastateltavat kokivat, että he pystyivät vaikuttamaan siihen, missä järjestyksessä he tekivät työtehtäviään työpäivän aikana. Lisäksi he kokivat pystyvänsä vaikuttamaan siihen, kuinka paljon aikaa he kuhunkin tehtävään halusivat käyttää. Asiantuntijatyössä olennaisena voimavarana koettiin täten *hallinnan paradoksi* eri työtehtävien tekemisen ja hallitsemisen kautta. *Päätöksenteon paradoksin* toimiminen voimavarana näkyi kiinnostuksena ja intona vaikeiden ongelmien ratkaisemiseen sekä päätöksentekoon. *Suunnittelun ja ajankäytön paradoksin* toimiminen voimavaroina näkyivät siinä, että haastateltavilla oli mahdollisuus suunnitella eri tehtävien tekemisen järjestystä sekä jokaiseen tehtävään käytettävää aikaa. Näin ollen

haastateltavat kokivat pystyvänsä jäsentämään työpäiväänsä haluamaansa suuntaan sekä hallitsevansa paremmin omaa ajankäyttöään.

Työn voimavarana nähtiin myös oman persoonan ja luonteen sopiminen asiantuntijatyöhön. Asiantuntijatyö vaati asiakokonaisuuksien ymmärtämistä, kykyä päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun monimutkaisissa tilanteissa sekä aikapaineessa. Tähän liittyen haastateltavat kokivat oman persoonallisuutensa sopivan näihin vaatimuksiin.

Varmaan mun persoona on sellanen et mä en kauheesti stressaa noista asioista vaan mä osaan suhtautuu työhön työnä ja sit mä oon myös semmonen et mä en mee sieltä mistä aita on matalin. Mut mä osaan kyllä asettaa sen aidan aika matalalle et mä en myöskään jää liika pohtimaan ja miettimään miten joku homma pitäis tehdä, vaan mä osaan tehdä nopeesti ratkasuja asiassa. Et mä pystyn sellaseen nopeeseen päätöksen tekoon. (H1)

Vaikka päätöksenteon koettiin kuuluvan pakollisena asiana työn luonteeseen, se toimi myös voimavarana. Kyky nopeaan päätöksentekoon vastasi asiantuntijatyön vaatimuksia ja päätöksenteossa onnistuminen koettiin itselleen palkitsevana. Näin ollen päätöksenteon paradoksi tuli esiin myös voimavarana asiantuntijatyössä. Lisäksi haastateltavat kokivat, että asiantuntijatyön voimavarana toimi se, että työtä pidettiin kokonaisuudessaan mielekkäänä ja yksilöä kehittäväenä.

Suurimpana kuormitustekijänä asiantuntijatyössä koettiin tuen puute tilanteissa, joissa sitä olisi eniten kaivattu. Haastattelujen perusteella tuen puute oli suurin vaikuttaja työntekijän työkyvyn heikkenemiseen pitkän aikavälin kokemuksessa. Haastateltavat kuvasivat tuen puutteen aiheuttavan neuvottomuuden ja turhautumisen tunteita, mikä pahimmillaan oli johtaa yhdellä haastateltavalla uupumukseen sekä tunteeseen oman työn hallinnan menettämisestä. Tuen antamista kuvattiin jopa esihenkilön tärkeimmäksi tehtäväksi.

— näihin [ulkoapäin tuleviin] muutoksiin ei saa tarpeeksi tukea. Sitten taas tavallaan työnantajan puolelta, et sulle heitetään 30 sivuinen manuaali (ohje): ”Lue tästä ja toimin näin”, niin se ei oikein niin kuin palvele. Se on kurjaa ja

syö pinnaa. Eli vaikka muuten olisit niin kun valmis oman osaamisen osalta ottamaan asioista itse selvää ja kehittymään, niin toi puoli on taas semmoinen... Niinku odottaisi tavallaan, että saa vähän enemmän tukea muutoksiin. (H3)

Tuen merkityksessä on nähtävissä *johtamisen paradoksi*, joka ilmeni asiantuntijoiden kokemuksessa asiantuntijoiden johtamisen tarpeellisuudesta. Johtamisen paradoksi liittyi aineistossa olennaisesti *ajankäytön paradoksiin*, sillä esimiesasemassa työskentelevä asiantuntija koki ajanpuutteen vaikeuttavan ohjaamista ja johtamista eniten. Esihenkilön tuki nähtiin toimivan vahvasti myös asiantuntijatyön voimavarana, sillä sen koettiin kehittävän asiantuntijoiden omaa kehitystä ja työssäjaksamista.

Vastaavasti työn kuormitustekijöinä koettiin myös ajanhallintaan, suunnitteluun ja päätöksentekoon liittyvät vaatimukset. *Päätöksenteon paradoksi* näkyi siinä, että haastavien ongelmien ratkaisua kuvattiin työlääksi ja vaikeaksi, minkä vuoksi haastateltavat kokivat, että monia tapauksia saattoi joutua punnitsemaan ja selvittämään pitkään. Tämän koettiin aiheuttavan osaltaan myös aikapainetta työntekijöille, sillä kun aikaa kului paljon yhden asian ratkaisemiseen, muut työt joutuivat sillä aikaa odottamaan, mikä johti tunteeseen tehtävien kasautumisesta. Aikapaineesta aiheutuva *ajankäytön paradoksi* sai työntekijät kokemaan, että he joutuivat tasapainottelemaan jatkuvasti eri tehtävien priorisoinnin välillä. Ajankäytön paradoksaalisuus oli täten yhteydessä *suunnittelun paradoksiin*, joka näkyi pyrkimyksenä hallita kiirettä suunnittelun avulla.

Työn sirpaleisuus, suuri määrä ja sen hallinta aiheuttivat haastateltaville paljon kuormitusta.

Sitä [työtä] on tosi paljon. Sulla on koko ajan jonossa asioita mitä pitäis tehdä, ja sä näät ja tiedät, että ne on siellä, joten se on tässä se mikä kuormittaa paljon henkisesti. (H1)

Sirpaleisuus, määrä sekä aikapaine vaikuttivat yhdessä yksilön kokemukseen oman työn hallitsemisesta. Mikäli aikaa oli riittävästi työtehtävien tekemiseen, sen koettiin vähentävän työstä aiheutunutta stressiä ja kuormitusta. *Hallinnan paradoksi* toimi kuormittavana tekijänä, mikäli kokemusta työn hallinnasta ei ollut. Hallintaan vaikutti

työn sirpaleisuus, joka ilmeni työn keskeytyksinä. Keskeytyksiä pidettiin häiritsevinä etenkin silloin, kun täytyy keskittyä haastavamman asian suunnitteluun tai ratkaisemiseen. Katkosten koettiin keskeyttävän ongelmanratkaisun ja päätöksenteon ajatusprosessin, minkä vuoksi keskeytykset koettiin hidastavan häiritsevän paljon omaa työntekoa.

4.1.2 Asiantuntijatyö konteksti -ulottuvuuden näkökulmasta

Kontekstin koettiin vaikuttavan myös työntekijöiden voimavaroihin. Vaikka asiantuntijatyön nähtiin olevan itsenäistä ongelmanratkaisua ja päätöstentekoa, myös työyhteisön koettiin vaikuttavan omiin voimavaroihin asiantuntijatyössä. Tukea koettiin tarvitsevan vaikeiden ongelmien ratkaisussa sekä suurten projektien hallinnassa ja toteuttamisessa. Tämän lisäksi työyhteisö nähtiin olennaisena oman kehityksen edistäjänä, mikä näkyi esimerkiksi lisäkoulutuksen sekä etenemismahdollisuuksien tarjoamisessa työpaikalla.

Työn ulkopuolinen konteksti koettiin myös tärkeäksi voimavaraksi asiantuntijatyössä. Kontekstin merkitys omien voimavarojen ylläpitämiseen näkyi etenkin haastateltavien tarpeessa erottaa työ ja vapaa-aika toisistaan. Työn ulkopuolisia harrastuksia pidettiin tärkeänä vastapainona asiantuntijatyölle. Lisäksi eräs haastateltava koki, että harrastejoukkueen toiminnan vetäminen oli tukenut asiantuntija- ja etenkin esihenkilötyössä tarvittavien taitojen kehittymistä. Myös muut haastateltavat kokivat, että työstä irtautuminen vapaa-ajalla muun muassa liikunnan avulla oli tärkeää työstä palautumisen kannalta. Haastatteluissa ei tullut ilmi työn ulkopuolisen elämän aiheuttamia kuormitustekijöitä, jotka olisivat olennaisesti vaikuttaneet haastateltavien työkykyyn jossain uravaiheessa.

Työntekijät kokivat, että sattuma on ohjannut heidän uraansa enemmän kuin tietoinen suunnittelu. Kaikki haastateltavat olivat saaneet kyseisen työpaikan tuttavien ehdottamana edellisen työsuhteen loppuessa tai opiskelujen päätyttyä. Haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi, että työpaikan vaihtaminen tässä vaiheessa uraa olisi paljon harkitumpaa kuin mitä se oli nuorempana. Tähän voi vaikuttaa vahvasti muun elämän kietoutuminen elämäntilanteen ja työn ympärille, jolloin työpaikan vaihtamisen voidaan kokea vaikuttavan merkittävästi kaikkiin oman elämän osa-alueisiin, kuten perhe-elämään.

Vaikka työn ulkopuolelta tulevia kuormitustekijöitä ei haastatteluissa tullut ilmi, vaikutti myös työpaikan konteksti työntekijöiden kokemukseen omasta työkyvystään. Erityisen kuormittavaksi haastateltavat kokivat erilaisten järjestelmien ja tietoteknisten asioiden opetteluun, sillä niiden ei suoraan koettu liittyvän oman asiantuntijuuden kehittämiseen. Jatkuvaa järjestelmien kehittämistä pidettiin kuitenkin tärkeänä osana asiantuntijatyötä pitkällä aikavälillä. Haastateltavat kokivat myös erilaisten itsestä johtumattomien katkosten, kuten käyttöjärjestelmien toimimattomuuden, aiheuttavan stressiä. Haastatteluissa tuli esille myös työympäristön vaatimus olla jatkuvasti käytettävissä erilaisten viesti- ja kokousovellusten kautta. Tämän koettiin myös lisäävän oman työn keskeytyksien määrää, minkä vuoksi jatkuvasti tavoitettavana olemisen vaatimuksesta koettiin kuormitusta.

--kun tällaista ongelman ratkaisua tekee niin asiat voi olla tosi vaikeitakin ja vaikka ei olisikaan niin vaikeeta niin sellaset keskeytykset on pahoja. Ne tavallaan keskeyttää ajatuksen, kun on jotain tekemässä ja toisinaan joutuu aloittamaan ihan alusta. -- Nää kaikki digitaaliset muutokset ja kun ollaan koko ajan kaikkien tavoitettavissa ja muuta, nii ne on muuttanut sitä työntekemistä. Koko ajan työkaverit voi lähestyä ja keskeyttää. Itse koen, että se on niin kuin pahin. (H3)

Keskeytykset koostuivat haastateltavan mukaan enimmäkseen kollegojen kysymyksistä omiin töihinsä liittyen. *Yhteistyön paradoksi* kuvaa tätä ristiriitaa: vaikka yhteistyön avulla saadaan kollegoiden ja usein omia työongelmia ratkaistua, liiallisena sen myös koetaan häiritsevän omaa työntekoa.

Haastatteluissa tuli myös ilmi työyhteisössä vallitseva suoriutumisen paine. Vaikka tästä paineesta ei puhuttu suoraan työpaikalla, työntekijät kokivat sen olevan silti olemassa. Haastateltavat esimerkiksi kokivat joskus painetta saada tiimin töitä tarpeeksi tehtyä päivän aikana helpottaakseen koko tiimin vaikeaa työtilannetta. Työn laatua ja tehokkuutta mitattiin myös organisaation puolesta, mutta enimmäkseen haastateltavat kokivat paineen syntyvän tiimin sisällä itse asetetuista tavoitteista. Haastateltavien mukaan paine johtui nimenomaan suuresta työmäärästä, jonka tekemiseen he eivät kokeneet olevan varattu tarpeeksi aikaa. Toisaalta kaikki haastateltavat kokivat tämän paineen olevan osa asiantuntijatyötä, minkä he olivat hyväksyneet vastaanottaessaan

kyseisen työpaikan. Haastatteluissa ilmeni, että tätä painetta pyrittiin kuitenkin vähentämään työpaikalla lisäämällä keskustelua tiimin sisällä asiantuntijoiden kokemista työn vaatimuksista ja niihin suhtautumisesta.

4.1.3 Asiantuntijatyö aika -ulottuvuuden näkökulmasta

Haastatteluissa nousi esiin työntekijöiden kokemus asiantuntijatyön luonteen muutoksesta ajansaatossa. Haastatteluissa tuli ilmi, että työtehtävät olivat aikaisemmin manuaalisempia, jolloin myös esihenkilön työ muistutti enemmän tiimiläisten tekemää asiantuntijatyötä. Haastattelujen mukaan nykyään esihenkilön ja tiimityöläisen roolit ovat erotellummat, sillä esihenkilön ensisijainen tehtävä on enemmän auttaa ja tukea tiimiläisiä löytämään itse ratkaisuja monimutkaisiin ongelmiin, kuin antaa heille suoria vastauksia. Kyseisessä organisaatiossa esihenkilön työtehtävät sisälsivät enää vain vähän samoja työtehtäviä tiimiläisten kanssa, sillä esihenkilön tehtävät olivat keskittyneet enemmän projektien hallinnoimiseen, kehityksen seuraamiseen ja uusien toimintatapojen sekä järjestelmien opettamiseen tiimiläisille. Myös muut haastateltavat kokivat, että esihenkilön rooli tiimissä on muuttunut vuosien varrella valmiita vastauksia antavasta roolista ohjaavampaan ja mentoroivampaan toimintaan.

-- esimerkiksi jos on asiantuntijatehtävissä niin ei tarvitse mennä vaan kysymään, että miten tää menee, vaan se asia pitää nimenomaan miettiä etukäteen -- että on sillä esimiehellä iso vaikutus siihen, mitä miten me työ tehdään eli miten hän kannustaa ja rohkaisee. – sen [esihenkilön] pitää olla kriittinen mun hakemaa ratkaisua kohtaan tai osata tavallaan ohjata sitä ajatusta oikeaan suuntaan tai korjata, jos olen väärässä. (H3)

Asiantuntijatyön muutos näkyi täten myös esihenkilön roolin muuttumisena. Tämä muutos voidaan nähdä osana *johtamisen paradoksia*, sillä esihenkilön on toimittava itsenäisesti työskentelevien asiantuntijoiden tukena antamatta liikaa suoria ja valmiita vastauksia. Toisaalta haastatteluissa ilmeni myös, että esihenkilön kuuluisi huomioida jokaisen asiantuntijan henkilökohtainen osaaminen tämän ohjaamisessa. Tämä tuo esihenkilölle lisää haasteita tiimiläisten ohjaamiseen: osa asiantuntijoista saattaa tarvita vielä selkeitä toimintaohjeita ja valmiita neuvoja, kun taas osalle riittää vähäisempi ohjaaminen tai ajatuksen vahvistus. Oman asiantuntijuuden kehittyessä haastateltavat

kokivat myös oman vastuunsa kasvaneen. Oma kehitys ja sen myötä kasvava vastuu koettiin ensisijaisesti voimavarana, mutta myös kuormitustekijänä, mikäli oman osaamisen kautta kertyneen vastuun koettiin nostavan kynnyistä avun ja neuvojen pyytämiseen.

Haastatteluissa tuli ilmi myös ikääntymisen vaikutus asiantuntijatyöhön. Haastateltava koki iän vaikuttavan etenkin palautumiseen, mikä johtui siitä, että hän koki työstä irtautumisen tulleen yhä vaikeammaksi iän karttuessa: *”Kyllä enemmän pitää keskittyä siihen, että jättää ne työt taakseen ja lähtee tekemään jotain muuta kuin aikaisemmin.”* (H2) Vaikeutta työstä irrottautumiseen selitettiin työn aiheuttamalla kuormituksella, josta oli vaikeampi irtautua vapaa-ajalla jälkikasvun muuttaessa pois kotoa. Täten muun muassa jälkikasvusta johtuvien välttämättömien asioiden hoitamisen nähtiin vähentyneen työpäivän jälkeen, jolloin työn tekeminen lipsui helposti vapaa-ajalle.

Niin ehkä joskus huomaa sen, että silloin kun oli esimerkiksi pieniä lapsia, sulla oli vähän aikaa ja paljon kaikkea tehtävää, mitä tuli tehtyä. Mutta sitten kun sulla ei ole enää muuta kuin aikaa itselles - ehkä vaan se työ ja jumppa. -- se työ rupee kuormittaa ja sä et saa sitten ehkä aikaiseksi niitä muita asioita siellä kotona. (H2)

Haastateltavien näkemykset erosivat toisistaan hieman siinä, minkä ikäseksi asti he kokivat pystyvänsä työskentelemään nykyisessä asiantuntijatyössä. Ne haastateltavat, joilla uraa oli eniten jäljellä, kokivat, että he pystyisivät halutessaan työskennellä nykyisessä työssään eläkepäiviin asti. Molemmat haastateltavat kaipasivat kuitenkin jatkokoulutautumismahdollisuuksia koskien tämänhetkistä asiantuntijaosaamistaan vielä tässä uransa vaiheessa. Esihenkilöasemassa toimiva haastateltava koki, että ei haluaisi jatkaa töitä eläkeikää pidemmälle ja voisi jäädä eläkkeelle mielellään jo varsinaista eläkeikää aiemmin. Tätä perusteltiin esihenkilötyön kuormittavuudella, mikä aiheutui työn jatkuvasta hektisyydestä. Hektisyyden ja kiireen kerrottiin syntyvän järjestelmien ja uusien toiminatatapojen jatkuvasta suunnittelusta sekä niiden käyttöön ja toimintaan perehtymisestä. Haastateltavan mukaan töitä olisi mahdollista jatkaa pidempään, mikäli työtehtävät muuttuisivat siten, että ne aiheuttaisivat vähemmän kuormitusta ja niissä pääsisi hyödyntämään ennen kaikkea omaa kertynyttä kokemusta ja asiantuntijuutta.

Mä itse näen, että mä en olisi siihen asti [yli eläkeiän] enää. Kyllä tämä työ sen verran kuormittavaa. Tänä päivänä on, että se täytyisi olla sitten ainakin jotain muuta kuin esimiestyötä, vaikka joku tietty asiantuntija sektori missä sä toimisit. En mä usko, että mä missään tapauksessa jatkaisin esimiestyössä 68-vuotiaaksi. (H2)

Haastattelujen mukaan esihenkilön työkykyyn asiantuntijatyössä vaikuttaa eniten esihenkilötyön vaatimukset, joihin kuuluvat asiantuntijatyön vaatimusten lisäksi esihenkilötyöhön kuuluva jatkuva oman osaamisen sekä tiimin toiminnan päivittäminen sekä ajan tasalla pysyminen esimerkiksi uusien järjestelmien käytöstä.

4.2 Kestävä työura asiantuntijatyössä

Haastatteluissa ilmeni, että haastateltavien mielikuva kestävästä työurasta sisälsi kokemuksia kestävästä työuran prosessimallissa kestävyttä luovista terveyden, onnellisuuden sekä tuottavuuden tekijöistä. Haastateltavien mukaan kestävä työura sisälsi mahdollisuuden työntekemiseen ja työsuhteiden jatkuvuuteen, minkä koettiin olevan mahdollista saavuttaa ainoastaan silloin, kun itse on työkykyinen. ”-- ehkä se on kuitenkin sitten se, että pysyy niin henkisesti kuin fyysisesti työkykyisenä ja tekee itse itselleen mielenkiintoista ja haastavaa työtä.” (H3) Haastateltavat kokivat, että työtä ei saa tehdä liikaa ja työstä palautuminen on tärkeää vapaa-ajalla terveyden kannalta. Näin ollen terveyden merkitys kestävästä työuran toteutumisesta koettiin syntyvän, kun kuormitustekijät ja voimavarat olivat tasapainossa. Haastatteluissa ilmeni, etteivät kaikki haastateltavat kokeneet omia työuriaan kuvaamallaan tavoilla kestäviksi. Haastatteluissa tuli esimerkiksi ilmi ylitöiden tekemisen suuri määrä, minkä ei koettu palvelevan työuran kestävyttä. Toisaalta myös haastateltavien ikä, työkokemus sekä työuran vaihe saattoi vaikuttaa osaltaan siihen, miten he kokivat oman jaksamisensa vaikuttavan omaan uraansa.

Tuottavuus tuli esille työntekijöiden halussa kehittää itseään ja innossa asiantuntijatyön tekemistä kohtaan. Kuitenkin haastateltavat kokivat, että pidemmän päälle ylitöiden tekeminen ja haastava työtilanne eivät olleet työkyvyn ylläpitämisen kannalta kestävä. Työntekijät saivat onnistumisen kokemuksia siitä, että onnistuvat päätöksen teossa ja

ratkaisujen kehittämisessä. Tehokkuus toimi täten voimavarana, jonka koettiin puskevan työntekijää ponnistelemaan onnistumisten eteen.

Onnellisuus tuli haastatteluissa esille taloudellisen turvallisuuden hankkimisen, työyhteisöön kuulumisen sekä myös työn ulkopuolisesta elämästä, kuten perheen kanssa vietetyn ajan kautta.

Se [kestävä työura] olis sellanen, et tuntis olonsa aina turvalliseksi ja et se työ ei loppuis omasta tahdosta riippumattomista syistä ja sit et se säilyis mielenkiinoisena ja sulle tarjottais siitä jotain lisä porkkanaa tai palkkaa sen työn ohessa. (H1)

Vaikka työ koettiin mielekkääksi, jatkuvat liikatyöt koettiin vievän liikaa aikaa omalta perheeltä ja sen vuoksi halukkuutta työskentelyyn eläkeikään asti tai sen yli ei ollut. Tämän lisäksi eläkeiän jatkuvasta noususta oltiin huolissaan. Kaikki työntekijät kuitenkin pitivät työstään ja olivat enimmäkseen tyytyväisiä työuransa kehkeytymiseen. Kokemus oman työn varmuudesta sekä itsensä kehittämisestä asiantuntijana tuki yksilön kokemusta onnellisuudesta ja täten kestävästä työurasta. Tämän lisäksi haastatteluissa tuli ilmi työn merkityksellisyyden rooli onnellisuuden luojana.

Onko se sitten lopulta kuitenkin niinku merkityksellisyys, että se [työ] on itselleen merkityksellinen? Ne asiat, mitkä on itselleen merkityksellisiä luo sen [kestävä työura] varmaan kuitenkin. (H3)

Terveiden, tuottavuuden ja onnellisuuden lisäksi kestävä työura nähtiin koostuvan eri elämän osa-alueiden välisestä tasapainosta. Haastateltavat kokivat, että kestävään työuraan kuuluu olennaisesti työn sekä työn ulkopuolisen elämän yhteensopivuus.

Mun mielestä kestävään työuraan tavallaan liittyy muutakin kuin se työ. Siihen liittyy se sopusoinnussa oleva perhe, elämä ja vapaa aika ja niinku se viihtyvyys siellä työpaikalla, se työympäristö ja kaikki sellainen. -- Kyllä semmoiset perheet, jotka elää ruuhkavuosia ja taas sitten toisaalta sellaiset

ihmiset, joiden pitää huolehtia sitten taas niissä ikääntyvistä vanhemmistaan siinä välissä. -- Että, jos kaikki asiat ei ole balanssissa niin ei se toimi. (H2)

Näin ollen haasteet osalla elämänalueista voivat vaikuttaa myös työuraan ja sen muotoutumiseen. Luvussa esiteltyjen, aineistosta poimittujen havaintojen perusteella kestävän työuran nähtiin syntyvän terveydestä ja oman työkyvyn ylläpitämisestä, asiantuntijuuden toteuttamisen kautta syntyvästä tuottavuudesta sekä työn ja muun elämän tasapainon sekä työn merkityksellisyyden kautta syntyvästä onnellisuudesta.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tulosten yhteenveto

Tutkielman tavoitteena oli selvittää, millainen kestävä työura olisi asiantuntijatyössä sekä tutkia millaiset asiat haastavat ja tukevat kestävä työuran kehittymistä asiantuntijatyön kontekstissa. Aineistoa jäsennettiin kestävä työuran prosessimallin (De Vos & Van der Heijden, 2020) avulla mallin ulottuvuuksien, yksilön, kontekstin ja ajan, näkökulmista. Lisäksi asiantuntijatyön haasteiden ja voimavarojen jäsentämisessä hyödynnettiin Niemen ja Kräkin (2019) asiantuntijatyön paradoksimallia. Haastatteluaineistosta selvisi, että erilaiset asiantuntijatyössä kuormitusta aiheuttavat tekijät olivat toisiinsa kietoutuneita, minkä vuoksi samat asiantuntijatyön paradoksit ilmenivät eri ulottuvuuksissa ja aineistosta poimituissa kuormitustekijöissä useita kertoja. Parhaiten paradoksit luonnehtivat yksilön näkökulmaa, jossa ne vaikuttivat yksilön kokemukseen omasta työkyvystään kuormitus- ja voimavaratekijöiden kautta.

Eniten kuormitusta asiantuntijatyössä koettiin aiheutuvan tuen puutteesta, työn suuresta määrästä sekä ajan puutteesta. Asiantuntijatyön paradoksien mallissa tuen merkitystä kuvattiin johtamisen paradoksin kautta. Työn suuri määrä ja ajanpuute näkyivät paradoksimallissa suunnittelun sekä ajankäytön paradokseina. Tutkimuksessa havaittuja asiantuntijatyön voimavaroja olivat oman asiantuntijuuden kehittäminen, esihenkilön tuki, työn suunnittelu- ja vaikutusmahdollisuudet, oman persoonan sopiminen asiantuntijatyön luonteeseen sekä työstä palautuminen. Päätöksenteon paradoksi kuvasi mallissa asiantuntijuuden kehittämistä, johtamisen paradoksi esihenkilön tuen merkitystä ja suunnittelun paradoksi suunnittelu- ja vaikutusmahdollisuuksia.

Tutkimus onnistui luonnehtimaan sitä, millainen on kestävä työura asiantuntijatyössä asiantuntijoiden näkökulmasta. Tuloksista ilmenee, että asiantuntijat kokevat kestävyuden rakentuvan De Vosin ja Van der Heijdenin (2020) kestävä työuran prosessimallin mukaisista tekijöistä, onnellisuudesta, terveydestä ja tuottavuudesta. Onnellisuuteen liittyy aineistossa havaittuihin tarpeisiin turvallisuuden tunteesta sekä työn

merkityksellisyydestä. Terveys näkyi halussa pitää yllä hyvää työkykyä, jota haastoivat eniten tuen puute, aikapaine sekä työn suuri määrä. Asiantuntijatyön paradokseista johtamisen, ajankäytön, suunnittelun ja hallinnan paradoksit kuvasivat teoriassa näitä kuormitustekijöitä. Tuottavuus näkyi haluna itsensä ja oman asiantuntijuutensa kehittämisessä, mikä asiantuntijatyön paradokseissa nousi esille päätöksenteon ja hallinnan paradoksien toimimisessa asiantuntijatyön suurimpina voimavaroina.

5.2 Johtopäätökset ja pohdinta

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Kräkin ja Niemen (2019) asiantuntijatyön paradoksit kuvasivat asiantuntijatyön voimavaroja sekä kuormitustekijöitä hyvin De Vosin ja Van der Heijdenin (2020) mallin yksilö -ulottuvuuden näkökulmasta. Asiantuntijatyön paradoksit kuvasivat ennen kaikkea asiantuntijan työkykyyn vaikuttavia tekijöitä, mikä selittää paradoksien painottumisen yksilö -ulottuvuudessa. Tulosten pohjalta tuen merkitys nousi asiantuntijatyössä suurimmaksi työkykyä uhkaavaksi tekijäksi asiantuntijatyössä. Tutkimuksessa selvisi, että asiantuntijatyön itsenäisestä luonteesta huolimatta myös asiantuntijat tarvitsevat työssään tukea. Tuen merkitys korostui etenkin työssä ilmenevien muutosten hallitsemisessa. Myös aikaisempien tutkimusten mukaan esihenkilön tuen on todettu parantavan työntekijän työssä suoriutumista (Shanock & Eisenberger, 2006). Asiantuntijan saama tuki voisi tällöin auttaa työn hallintaa sekä myös tutkimuksessa ilmenneistä työn määrästä ja aikapaineesta koituvaa kuormitusta.

On kuitenkin huomattava, että kestäväään työuraan liittyy myös vahvasti työn ulkopuolinen elämä, minkä vuoksi pelkästään asiantuntijatyön kuormitus- ja voimavaratekijöiden tarkasteleminen jättäisi hyvin yksipuolisen käsityksen siitä, millaista on kestävä työura asiantuntijatyössä. Haastatteluaineistosta ilmenikin, että työn ulkopuolinen elämä vaikutti vahvasti omaan jaksamiseen ja kokemukseen työstä palautumisesta. Tämä näkyi muun muassa asiantuntijoiden halussa erottaa työ ja vapaa-aika toisistaan työstä palautumisen edistämiseksi. Aikaisemman tutkimuksen perusteella tiedetään, että työstä irrottautuminen sekä vapaa-ajalla koetut taidonhallintakokemukset, kuten harrastustoiminta, ovat yhteydessä parempaan elämän tyytyväisyyteen ja vähäisempään emotionaaliseen uupumukseen (Fritz, Yankelevich, Zarubin, & Barger, 2010). Myös aineistossa nousi esille asiantuntijoiden arvostus työstä palauttavaa

harrastustoimintaa ja vapaa-aikaa kohtaan. Näin ollen työstä irrottautuminen vapaa-ajalla voidaan nähdä tukevan yksilön hyvän työkyvyn ylläpitämistä ja täten kestäväää työuraa asiantuntijatyössä.

Lisäksi ikääntymisellä koettiin olevan vaikutusta työssä jaksamiseen esihenkilönä työskenneltäessä. Haastattelujen mukaan esihenkilön työtehtävien hektisyys, jatkuva järjestelmien kehityksen mukana pysyminen sekä ajan puutteesta ja työn määrästä aiheutuneet jatkuvat ylityöt saivat aikaan toiveen jäädä asiantuntijatyöstä eläkkeelle jo ennen eläkeikää. Asiantuntijatyön kestävyuden kehittämiseksi työn suureen määrään, liian tiiviiseen aikatauluun sekä tuen puutteeseen tulisikin voida vastata yksilön urakehitys ja ikääntymisen aiheuttamat muutokset huomioiden. Näin ollen voidaan todeta, että yksilön työkykyyn vaikuttavia tekijöitä ovat yksilö -ulottuvuuden ohella, konteksti ja aika -ulottuvuudet. Hyvän työkyvyn lisäksi aineiston sekä kirjallisuuden pohjalta voidaan todeta, että kestäväään työuraan asiantuntijatyössä vaikuttavat olennaisesti yksilön lisäksi myös muun elämän konteksti, kuten perhe ja vapaa-aika, sekä aika ikääntymisen sekä eri elämäntilanteiden muuttumisen myötä.

Kestävän työuran näkökulmasta olisi tärkeää, että mahdollisuudet kestävyyttä luoviin tekijöihin eli onnellisuuteen, terveyteen ja tuottavuuteen pidetään yksilöiden saavutettavissa (Van der Heijden, 2005). Käytännössä tämä tarkoittaisi joustavia työskentelytapoja silloin, kun yksilö kokee niitä tarvitsevänsä. Joustavuutta asiantuntijatyössä olisi mahdollista lisätä esimerkiksi neuvottelemalla yksilön elämäntilanteeseen sopivia työsopimuksia, mahdollistaen erilaiset työskentelytavat sekä pitäen huolta työntekijän työkyvystä muun muassa huolehtimalla työn määrän kohtuullisuudesta sekä työssä tarjottavasta tuesta. Täten kestävä työura onnistuisi tavoitteessaan tarjota erilaisia mahdollisuuksia työntekemiseen ja uran jatkuvuuteen asiantuntijatyössä sekä vahvistaisi jokaisen ihmisen oikeutta kestäväään työntekoon omaa terveyttä, onnellisuutta tai tuottavuutta vaarantamatta. Työuran sekä työn ulkopuolisen elämän yhteensopivuutta koskien tehdyt interventiot ovat osoittaneet, että työntekijälähtöiset joustot vähentävät työntekijöiden kokemaa kuormitusta ja sekä ristiriitaa työn ja muun elämän välillä (Ropponen, Käsälä, Rantanen & Toppinen-Tanner, 2016). Lisäksi yhteiskunnan kannalta lisätty joustavuus kunnioittaisi myös työväen moninaisuutta sekä kasvattaisi työllisyysastetta. (Kirves & Toppinen-Tanner, 2016).

5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen aineiston kerääminen teemahaastattelun avulla mahdollisti haastateltavien omien näkökulmien, tulkintojen tekemisen sekä niihin liitettyjen merkitysten antamisen tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Haastattelututkimuksessa on kuitenkin mahdollista, että haastateltava kaunistelee ja vähättelee kertomaansa tai jättää jotain kokonaan kertomatta. Näin ollen on huomioitava, että tutkimuksen tulokset kuvaavat nimenomaan valittujen asiantuntijoiden omia näkemyksiä tutkitusta aiheesta. Lisäksi kandidaatin tutkielman laajuus asetti tutkimukselle omat rajoitteensa. Tulosten paremman luotettavuuden sekä yleistettävyyden kannalta jatkotutkimuksissa haastateltavia tulisi olla suurempi määrä. Tutkimus kuitenkin tarjosi näistä rajoitteista huolimatta arvokasta tietoa asiantuntijatyön haasteista sekä asiantuntijoiden työurien kestävyiden kehittämistä.

Tutkimus tarjoaa kokonaiskäsityksen asiantuntijatyössä ilmenevistä kuormitustekijöistä sekä voimavaroista sekä niiden merkityksestä kestäväen työuran luojana. Haastatteluissa ei ilmennyt kollegojen merkitystä voimavarana, mikä saattaa viitata siihen, että asiantuntijat kokevan työnsä itsenäiseksi. Toisaalta kollegojen tuen merkityksestä työssä suoriutumisen on näyttöä useista tutkimuksista (Abu Al-Rub, 2004; Amarneh, Abu Al-Rub & Abu Al-Rub, 2010). Tämän vuoksi tarvitaan lisätutkimusta siitä, että millaisena asiantuntijatyötä tekevät työntekijät kokevat kollegojen tuen merkityksen työssään.

Aiheen tiimoilta löytyi myös tarve lisätutkimukselle koskien asiantuntijatyössä tarvittavaa tukea. Tulevassa tutkimuksessa voisi hyödyntää Hobfollin (1998, 2002) voimavarojen säilyttämisen teoriaa, jolloin saataisiin lisää tietoa tuen merkityksestä työkyvyn parantamisessa ja ylläpitämisessä. Aloittelevaa tutkimusta aiheesta on tehty, minkä perusteella esimiehen tuella on vaikutusta työntekijän työssä suoriutumiseen (esim. Bhanthumnavin, 2003). Myös asiantuntijatyön parempaa suunnittelua olisi aiheellista tutkia, sillä tutkimuksen tuloksien pohjalta hyvä työn suunnittelu saattaisi vähentää työntekijöiden työn kuormittavuutta ja helpottaisi työnhallintaa.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Abu Al-Rub, R. F. (2004). Job stress, job performance, and social support among hospital nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 36 (1), 73–78.
- Amarneh, B. H., Abu Al-Rub, R. F., & Abu Al-Rub, N. F. (2010). Co-workers' support and job performance among nurses in Jordanian hospitals. *Journal of Research in Nursing*, 15 (1), 391–401.
- Ahonen, E.Q.; Fujishiro, K.; Cunningham, T.; Flynn, M. (2018). Work as an inclusive part of population health inequities research and prevention. *American Journal of Public Health*, 108 (1), 306–311.
- Auvinen E., Huhtala M., Kinnunen U., Tsupari H., Feldt T. (2020). Leader motivation as a building block for sustainable leader careers: The relationship between leadership motivation profiles and leader and follower outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 120 (1), <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103428>
- Bhanthumnavin, D. (2003). Perceived social support from supervisor and group members' psychological and situational characteristics as predictors of subordinate performance in Thai work units. *Human Resource Development Quarterly*, 14 (1), 79–97.
- Collin, K. (2007). Työssä oppiminen. Teoksessa K. Collin & S. Paloniemi (toim.) *Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttänä*. Jyväskylä: PS-kustannus. 123–146.
- Collins, H. M. & Evans, R. (2007). *Rethinking expertise*. Chicago: University of Chicago Press.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11 (4), 227–268.
- De Vos, A.; Van der Heijden, B.I.J.M. (2015). *Handbook of Research on Sustainable Careers*. Edward Elgar (toim.) Cheltenham, UK
- De Vos A., Van der Heijden B.I.J.M. & Akkermans J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behaviour*, 117 (1), 1–13.
- Docherty, P., M. Kira and A.B. Shani (2009). What the world needs now is sustainable work systems. Teoksessa P. Docherty, M. Kira & A.B. Shani (toim.) *Creating Sustainable Work Systems: Developing Social Sustainability*. 1–21. London: Routledge.
- Ejler Nicolaj, Poufelt Flemmin, Czerniawska Fiona. (2011). *Managing the knowledge intensive firm*, Ebscohost.
- Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62 (1), 107–115.
- Engeström, Y. (2018). *Expertise in transition: Expansive learning in medical work*. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781139023009>

- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Feldman, D. C., & Ng, T. W. (2007). Careers: Mobility, embeddedness, and success. *Journal of Management*, 33 (3), 350–377.
- Fritz, C., Yankelevich, M., Zarubin, A., & Barger, P. (2010). Happy, healthy, and productive: The role of detachment from work during nonwork time. *Journal of Applied Psychology*, 95 (1), 977–983.
- Greenhaus, J. H., & Kossek, E. E. (2014). The contemporary career: A work–home perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Vol. 1 (1), 361–388.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2001). *Tutkija ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hobfoll, S.E. (1989). “Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress”, *American Psychologist*, 44 (3), 513–24.
- Hobfoll, S.E. (2002). “Social and psychological resources and adaptation”, *Review of General Psychology*, 6 (4), 307–24.
- Holling, C. S. (2001). Understanding the complexity of economic, ecological, and social systems. *Ecosystems*, 4 (1), 390–405.
- Ilmarinen, J; Tuomi, K (1992). Work Ability of Aging Workers. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 18 (2), 8–10.
- Ilmarinen, J. & Tuomi, K. (1997). Aging and work—Coping with strengths and weaknesses. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 23 (1), 3–6.
- Ilmarinen, J.E., Gould, R., Järvikoski, A. and Järvisalo, J. (2008). Diversity of work ability. Teoksessa Gould, R., Ilmarinen, J.E., Järvisalo, J. and Koskinen, S. (toim.), *Dimensions of Work Ability. Results of the Health 2000 Survey*, Finnish Centre for Pensions, The Social JOCM 23,5 630 Insurance Institution, National Public Health Institute and Finnish Institute of Occupational Health, 13–24.
- Jamielniak, Dariusz (2009). Time as symbolic currency in knowledge work. *Information and Organization* 19 (4), 277–293.
- Janssen, E., van der Heijden, B.I.J.M., Akkermans, J., Audenaert, M., (2021). Unraveling the complex relationship between career success and career crafting: Exploring nonlinearity and the moderating role of learning value of the job. *Journal of Vocational Behavior*, 130 (3), <http://doi:10.1016/j.jvb.2021.103620>
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31 (2), 386–408.
- Judge, Timothy A. Locke, Edwin A. Durham, Cathy C. Kluger, Avraham N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83 (1), 17–34.
- Julkunen, R., Nätti, J., & Anttila, T., (2004). *Aikanyrjähdys. Keskiluokka tietotyön puristuksessa*. Tampere: Vastapaino.

- Järvensivu, A., & Pulkki, J. (2019). Työura: yksilön valintoja vai monimutkaista kehkeytymistä? *Janus Sosiaalipolitiikan Ja sosiaalityön Tutkimuksen Aikakauslehti*, 27 (1), 38–54.
- Kasvio, A. & Räikkönen, T. (2010) *Kohti kestäväää työelämää*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kelliher, C. & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human relations*, 63 (1), 83–106.
- Kira, M., van Eijnatten, F.M., Balkin, D.B (2010). Crafting sustainable work: development of personal resources. *Journal of Organizational Change Management*, 23 (5), 616–632.
- Kirves, K., & Toppinen-Tanner, S., (2016). Työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevat käytännöt ja kulttuuri suomalaisilla työpaikoilla. *Työelämän tutkimus. Arbetslivsforskning*, 14 (3), 276–294.
- Lampi E., Vähäsantainen K., Rantanen J., (2019). Uraohjaajien osaaminen ja haasteet työelämän murroksessa. *Aikuiskasvatus*, 39 (3), 208–220.
- Lawrence, Barbara S; Hall, Douglas T; Arthur, Michael B (2015) Sustainable career then and now. *Handbook of Research on Sustainable Careers*.
- Lehto, Anna-Maija & Sutela, Hanna (2008). Työolojen kolme vuosikymmentä. *Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Newman, L. (2005). “Uncertainty, innovation and dynamic sustainable development”, *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 1 (2) 25–31.
- Nielsen, J. (1999). Employability and workability among Danish employees. *Experimental Aging Research*, 25 (4), 393–397.
- Niemi, S., Kräkin, M., (2019). Asiantuntijatyön paradoksisuus, Työn kaaosmaisuuuden kokemus ja selviytymiskeinot asiantuntijatyössä. *Työelämän tutkimus, Arbetslivsforskning*, 17 (1), 24–38.
- Palonen, T. & Gruber, H. (2010). Satunnainen, rutiininomainen ja tietoinen osaaminen. Teoksessa *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Koulutuksen ja työelämän näkökulmia*. Toim. Collin, K., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. Helsinki: WSOY Pro Oy, 41–56.
- Parasuraman, S., Greenhaus, J. H., & Linnehan, F. (2000). Time, person-career fit, and the boundaryless career. *Trends in Organizational Behavior*, 7 (1), 63–78.
- Pfeffer J. (2010). Building sustainable organisations: The human factor. *Academy of Management perspectives*, 24 (1), 34–45.
- Ropponen, A., Käsälä, M., Rantanen, J. & Toppinen-Tanner, S. (2016). Organizational initiatives for promoting employee work-life reconciliation over the life course. A systematic review of intervention studies. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6 (3), 79–100.
- Rosso, B.D., Dekas, K.H., Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30 (1), 91–127.

- Saari, T. (2016). Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapaineiden hallinnassa. *Hallinnon tutkimus*, 35 (3), 232–243.
- Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 10 (4), 80–88.
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91 (1), 689–695.
- Sheldon, K. M., Kasser, T., Smith, K., & Share, T. (2002). Personal goals and psychological growth: Testing an intervention to enhance goal-attainment and personality integration. *Journal of Personality*, 70 (1), 5–31.
- Stuer D., De Vos A., Van der Heijden B.I.J.M. & Akkermans J. (2019). A Sustainable Career Perspective of Work Ability: The Importance of Resources across the Lifespan. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 16 (14), <http://doi: 10.3390/ijerph16142572>
- Sveiby Karl-Erik; Roland, Simons. (2002) Collaborative climate and effectiveness of knowledge work - an empirical study. *Journal of Knowledge Management*, 6 (5), ProQuest. 420.
- Tordera, Núria; Peiró, José M.; Ayala, Yarid; Villajos, Esther; Truxillo, Donald. (2020). The lagged influence of organizations' human resources practices on employees' career sustainability: The moderating role of age. *Journal of Vocational Behaviour*, 120 (1), 103–444.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*, Helsinki: Tammi, 78–103 ja 107–108.
- Van der Heijden, B. I. J. M. (2005). *No one has ever promised you a rose garden. On shared responsibility and employability enhancing strategies throughout careers*. Inaugural address Open University of the Netherlands. Heerlen: Open University of the Netherlands. Assen: Van Gorcum.
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based a multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45 (3), 449–476.
- Wang, X. S., Armstrong, M. E. G., Cairns, B. J., Key, T. J., & Travis, R. C. (2011). Shift work and chronic disease: The epidemiological evidence. *Occupational Medicine*, 61 (2), 78–89.

Muut lähteet

- Pylkkänen, E., (2020). Lopusta pidennetty työura. *Palkansaajien tutkimuslaitos*. Tulostettu 20.10.2021. <https://labour.fi/t&y/lopusta-pidennetty-tyoura/>
- Hyvinvointi ja terveysterot. Keskeisiä käsitteitä. Päivitetty 25.3.2020
<https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/keskeisia-kasitteita>

Vuorinen, K., (2017). Itsesäätelykyky. Tulostettu 25.10.2021,
<https://www.terveyskirjasto.fi/lnv00003>

Väestön ikääntyminen Suomessa. (2019). Terveyskylä.fi. Tulostettu 17.10.2021.
<https://www.terveyskyla.fi/ikatalo/ik%C3%A4%C3%A4ntyneelle/ik%C3%A4-ja-arki/v%C3%A4est%C3%B6n-ik%C3%A4%C3%A4ntyminen-suomessa>

LIITE 1: Haastattelurunko

Työn kuvaus

- Millaisissa työtehtävissä työskentelet?
- Miten päädyit tänne töihin?
- Miten olet kouluttautunut ja milloin aloittanut työt?
- Onko välissä ollut taukoja työnteosta?
- Mistä pidät työssäsi?
- Mikä on työssäsi antoisaa?
- Mistä et pidä työssäsi?
- Mikä on raskasta tai kuormittavaa?

Työkyky

- Millaisia vaatimuksia työssäsi on?
- Ovatko nämä vaatimukset muuttuneet vuosien varrella?
- Koetko palautuvasi työstä? Koetko että sinulla olisi valmiuksia vastata mainitsemiisi vaatimukseen tai kuormitustekijöihin?
- Millaisia nämä voimavarat ovat?
- Onko tämä työkykysi ollut aina samanlainen? Onko ollut aikoja, kun olet ollut enemmän kuormittunut? Mitkä asiat siihen vaikutti?

Tulevaisuus

- Kuinka pitkään uskot voivasi työskennellä asiantuntijatehtävissä?
- pystyy, miksi? -ei pysty pitkään, miksi, mitkä tekijät siihen vaikuttaa?
- Koetko että nykyinen työsi tukee sitä, että pystyt jatkamaan uraasi mahdollisimman pitkään? Miten / miksi ei?
- Millainen on mielestäsi kestävä työura? Millainen se olisi itselläsi?
- Millainen olisi mielestäsi itsellesi täydellinen/paras ura?