

**KESTÄVÄT TYÖURAT JA NIIDEN
JOHTAMINEN – SUOMEN PARHAIDEN
TYÖPAIKKOJEN HENKILÖSTÖAMMATTILAISTEN
NÄKÖKULMIA**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2021

**Tekijä: Saara Koponen
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Marke Kivijärvi**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Saara Koponen	
Työn nimi Kestävät työurat ja niiden johtaminen – Suomen parhaiden työpaikkojen henkilöstöammattilaisten näkökulmia	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) Toukokuu 2021	Sivumäärä 78+6
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Kestävät työurat ymmärretään vahvasti yksilön omaisuutena ja aihetta on totuttu tarkastelemaan yksilön näkökulmasta. Kestävien työurien tarkasteleminen organisaation näkökulmasta voi tuoda aiheeseen merkityksellistä laajempaa näkökulmaa. Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, millaisia merkityksiä kestävä työura saa yksilö- ja organisaatiotasolla ja miten kestäviä työuria johdetaan Suomessa toimivien suurten ja keskisuurten Great Place to Work (GPTW) -sertifikaatin suorittaneiden yhtiöiden henkilöstöjohtamisen ammattilaisten näkökulmasta. Suomen parhaiden työpaikkojen listalle kuuluvilla organisaatioilla voidaan nähdä olevan aiheen kannalta merkityksellistä näkemystä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Haastatteluihin osallistui yhdeksän henkilöstöjohtamisen ammattilaista valitusta kohderyhmästä. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Teoreettisena viitekehystenä toimi aiempi kestävien työurien teoretiointi ja tutkimus.</p> <p>Tutkimuksen tuloksien teemat mukailevat vahvasti viitekehystä. Aineiston perusteella kestävä työura edustaa GPTW-yhtiöiden henkilöstöammattilaisten näkökulmasta erityisesti yksilöiden työelämässä pysymistä. Keskeisiä tekijöitä kestävien työurien kannalta ovat yksilöiden terveys, monipuolinen osaaminen, työelämän merkityksellisyys ja yksilön huomioiminen kokonaisuutena. Lisäksi yhteistyön ja yhteisöllisyyden merkitys tunnustetaan. Tässä tutkimuksessa todetaan, että organisaatioiden näkökulmasta kestävät työurat merkitsevät taloudellisten, sosiaalisten ja inhimillisten arvojen rinnakkain edistämistä ja huomioimista toiminnassa, jossa myös yksilöiden sitouttaminen voidaan nähdä keskeisenä tavoitteena. Kestävien työurien johtamisessa korostuvat osaamisen ja hyvinvoinnin edistäminen, mikä organisaation näkökulmasta linkittyy yhtiön arvoihin, strategiaan ja kulttuuriin.</p>	
Asiasanat Kestävä, työura, johtaminen, kestävä työura, henkilöstöjohtaminen	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kirjasto

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	4
1.1	Tutkimuksen tausta	4
1.2	Henkilöstöjohtamisen näkökulma kestävien työurien johtamiseen ...	6
1.3	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	7
1.4	Tutkimuksen perustelut.....	8
1.5	Keskeiset käsitteet.....	9
1.6	Teoriataustan, tutkimuksen rakenteen ja metodin esittely	10
2	TEOREETTINEN VIIITEKEHYS.....	12
2.1	Ura-ajattelun tausta	12
2.2	Uudenlaiset urat.....	14
2.3	Kestävä työura	16
2.4	Kestävien työurien johtaminen.....	22
2.5	Kestävän työuran tutkimus.....	23
2.6	Kestävien työurien teorian ja tutkimuksen keskeiset teemat.....	27
2.7	Henkilöstöjohtamisen kehitys ja merkitys organisaatioissa.....	28
2.8	Kestävä henkilöstöjohtaminen.....	30
3	TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO	32
3.1	Laadullinen tutkimus	32
3.2	Haastattelututkimus.....	33
3.3	Aineisto	34
3.4	Analyysimenetelmä.....	36
3.5	Tutkimusprosessin kuvaus	39
4	EMPIIRISET TULOKSET	42
4.1	Kestävän työuran merkityksiä yksilöille ja organisaatiolle.....	42
4.2	Yksilö ja organisaatio kestävien työurien johtamisessa	47
4.2.1	Yksilöt ja kestävien työurien johtaminen	47
4.2.2	Organisaatiot ja kestävien työurien johtaminen.....	50
4.3	Yhteenveto aineiston keskeisistä teemoista	59
5	POHDINTA JA ARVIOINTI	63
5.1	Tutkimuksen johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	63
5.2	Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet.....	68
5.3	Tutkimuseettiset kysymykset	71
	LÄHTEET	73

LIITTEET

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Työterveyslaitos julkaisi loppuvuodesta 2020 Hyvinvointia työstä 2030 -raportin. Se on kooste noin 30 asiantuntijan näkemyksestä siitä, millaisiin asioihin suomalaisessa työelämässä tulee kiinnittää huomiota, jotta Suomessa voidaan saavuttaa hyvinvointia ja kestävämpää työelämää tulevalla vuosikymmenellä. Raportin mukaan elämä alkaa ylikuumentua ja työ on yksi osa-alue, jossa toiminnan ylitysupursuavuus, ennakoimattomuus, sidoksisuus, vaihtelevuus ja päivittämisen tarve ovat vahvasti läsnä. Keskeisinä huomioitavina muutosvoimina raportin mukaan ovat ajattelu- ja toimintatavat, teknologia, väestörakenne ja ilmastonmuutos. Nämä voimat muovaavat työelämää globaalissa toimintaympäristössä, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Raportin mukaan työelämää pitäisi kehittää vastamaan paremmin tulevaisuuden haasteisiin. Työntekijöille on rakennettava räätälöityjä ratkaisuja, jotta löydetään kestävämpiä keinoja hahmottaa työ uudelleen. (Työterveyslaitos, 2020.) Raporttiin peilaten kestävä työelämä ja kestävät työurat alkavat näyttäytyä erityisen tärkeänä tarkastelunkohteena. Monien muutosvoimien keskellä toimiminen vaatii ajantasaista osaamista, mutta myös kestävää työhyvinvoinnin johtamista.

Kestävän työuran käsitteeseen sisältyy ajatus henkilön kyvystä toimia työelämässä mahdollisimman pitkään. Tämä peräänkuuluttaa muun muassa työhyvinvoinnista ja oppimisesta huolehtimista koko työuran ajan. Ikääntyvä työväestö, äärimmäisen nopea teknologian kehitys, toimintaympäristön epävarmuus ja toiminnan nopeasyklisyys ovat haaste kestävien työurien muodostumiselle. Lisäksi individualismin ylikorostuminen voi toimia työhyvinvointia vastaan. Ihmisten eliniän kasvaessa myös työurat pitenevät ja Euroopassa työurat ovat arviolta yli 40 vuotta pitkiä (De Vos, Van der Heijden & Akkermans, 2020). Nämä asiat huomioon ottaen, keskustelu kestävästä työurasta ja niiden johtamisesta on noussut ajankohtaiseksi.

Mitä kestävä työura tarkoittaa ja mistä kestävä työura koostuu? Käsitteenä kestävä työura on suhteellisen uusi ja sen yleistettävyyttä hakee vielä muotoaan (De Vos ym., 2020). Keskustelua kestävästä työurasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä on käyty noin vuodesta 2010 alkaen (Newman, 2011). Viimeisimpien vuosien tieteellistä keskustelua aiheesta näyttäisi johtavan erityisesti De Vosin ja Van der Heijdenin (2015; 2017) sekä De Vosin, Van der Heijdenin ja Akkermansin (2000) julkaisut (Barthauer, Kaucher, Spurk & Kauffeld, 2020; Bozionelos, Lin & Lee, 2020; Curşeu, Semeijn & Nikolova, 2020; Heslin, Keating & Ashford, 2020; Hirschi, Steiner, Burmeister & Johnston, 2020; Kossek & Ollier-Malaterre, 2020; McDonald & Hite, 2018). Ensimmäisiä kestävästä työuran määrittelyjä on tehnyt Newman (2011), jonka teoretisoinnin keskiössä on yksilön uraomistajuus ja pohdinnat ikääntyvän väestön kyvykkyydestä olla työelämässä pitkään. Uran kestävyys ajassa on kestävästä työuran keskiössä muussakin aiheesta käsittelevässä kirjallisuudessa. Newmanin (2011) teoretisoinneissa kestävästä uraa edustavia elementtejä ovat uusiutuvuus, joustavuus ja integroituisuus.

De Vos ja Van der Heijden (2015; 2017) ja De Vos, Van der Heijden ja Akkermans (2020) ovat vieneet kestävästä työuran keskustelun fokusta Newmanin (2011) mallista edelleen kohti kontekstin merkityksellisyyttä yksilön rinnalla. De Vosin ja hänen kollegojensa (2020) mukaan kestävästä työurasta sisältävät kolme ulottuvuutta: yksilö, konteksti ja aika. Näitä tulee tarkastella yhdessä. Kontekstilla tarkoitetaan, että yksilöt toteuttavat uraansa sidoksissa ympäröivään tilaan ja olosuhteisiin yhdessä eri sidosryhmien kanssa. Heidän mallissaan kestävästä työuran indikaattoreita elämässä ovat onnellisuus, terveys ja tuottavuus. Ne linkittyvät myös vahvasti toisiinsa. Urakeskustelussa on pitkään korostettu yksilöiden roolia uran johtajuuden suhteen ja yksilö onkin keskeinen tekijä myös kestävästä työuran määrittelyssä. Keskustelussa kestävästä työurasta on kuitenkin otettava huomioon, että siihen vaikuttavat tekijät eivät liity yksinomaan yksilöön. Ihmisen työura tulisi nähdä dynaamisena prosessina, johon vaikuttaa vahvasti jatkuva muutos sekä kontekstiin ja aikaan liittyvät tekijät. (De Vos ym., 2020.) Suomessa tehtyä tieteellistä tutkimusta kestävästä työurasta on vaikea löytää. Näyttäisi siltä, että aihe on niin tuore, ettei siitä löydy vielä kotimaista julkaisua.

Suurin osa nykyaikaisia ja kestäviä työuria koskevasta tieteellisestä keskustelusta ja tutkimuksesta painottaa yksilön omaa vastuuta uransa kehittämisessä ja työllistettävyydessä (De Vos & Van der Heijden, 2017; De Vos ym., 2020; Tomlinson, Baird, Berg & Cooper, 2018). Vaikka yksilön rooli urakeskustelussa on ymmärrettävästi keskeinen, työurien kestävyys sisältyy myös paljon institutionaalisia tekijöitä (Tomlinson ym., 2018), jotka ovat ainakin osittain yksilöiden vaikutusvallan ulottumattomissa. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan työnantajan ja organisaatioiden roolia kestävien työurien muodostumisessa yksilön oman vastuun rinnalla. Uusimmat tutkimukset ovat keskittyneet enemmän myös organisaation rooliin ja sosiaaliseen vastuuseen kestävien työurien edesauttajana (De Vos & Van der Heijden, 2017; De Vos ym., 2020; Ybema, van Vuuren & van Dam, 2020). Organisaatiossa tapahtuva kestäviä työuria tukeva työhyvinvoinnin ja osaamisen johtaminen sekä näihin liittyvät henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat aiheita, jotka ovat tämän tutkimuksen kannalta erityisen kiinnostavia. Sen

lisäksi, että henkilöstöjohtamisen näkökulman merkityksellisyys tunnustetaan kestävästä työuraa käsittelevässä kirjallisuudessa, se on mielenkiintoinen aihe myös minulle. Olen kiinnostunut kestävästä työelämän pulmista ja suuntautunut opinnoissani henkilöstöjohtamiseen. Tämän vuoksi haluan tarkastella pro gradu -tutkielmassani kestäviä työuria henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.

1.2 Henkilöstöjohtamisen näkökulma kestävien työurien johtamiseen

Henkilöstöasiantuntijat useimmiten vastaavat organisaatioissa henkilöstöön liittyvästä työstä. Henkilöstöfunktion rooli on sitä suurempi mitä suuremmasta yhtiöstä on kyse (Greige Frangieh & Khayr Yaacoub, 2019). Henkilöstöresursseihin liittyvä työ organisaatiossa on näin ollen pitkälti henkilöstöhallintotoimen käsiin. Henkilöstöjohtamisen rooli organisaatiossa on kehittynyt alun perin työntekijöiden asioista huolehtimisesta kohti strategisempaa kumppanuutta, jossa sen roolia on rakennettu vahvemmin liiketoimintastrategiaa palvelevaksi. (Brown, Metz, Cregan & Kulik, 2009.) Tämä strateginen yhteistyö voidaan nähdä keinona kasvattaa yhtiön taloudellista tuottopotentiaalia ja välineenä tuoda henkilöstönäkökulma osaksi strategista keskustelua yhtiön ylimmän johdon kanssa.

Se, millaisia henkilöstökäytänteitä yhtiöissä on tarjolla ja millaista henkilöstöfilosofiaa yhtiö edustaa, on ylimmän johdon ja henkilöstöhallinnosta vastaavien henkilöiden hallinnassa (Alfes ym., 2019; Arthur, J., Herdman & Yang, 2016; Hambrick & Mason, 1984). Tämä puolestaan vaikuttaa siihen, mitä henkilöstökäytänteitä yhtiössä työntekijät käyttävät ja miten toimivina niiden lopputulokset koetaan (Alfes ym., 2019). Jos tarkastellaan kestäviä työuria organisaatiotasolla, käytössä olevilla henkilöstökäytänteillä ja -politiikoilla voi olla merkittävä vaikutus yksilöiden uramahdollisuuksiin ja kehityksen rajoihin (De Vos, Dewettinck & Buyens, 2009). Henkilöstötyötä tekevien toimijoiden rooli kestävien työurien edistämässä ja yksilöiden auttamisessa oman uransa johtamiseen voi siten olla merkityksellinen. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan henkilöstöasiantuntijoiden näkemyksiä kestävästä työurasta ja sen johtamisesta organisaatioissa. Tutkimuksessa haastatellut henkilöstöasiantuntijat ovat Suomen Great Place to Work (GPTW) -sertifioiduista Suomen parhaimmat työpaikat -listalla olevista suurista ja keskisuurista yhtiöistä. Suuret ja keskisuuret yhtiöt on valittu tutkimuksen kohteeksi sen vuoksi, että suuremmissa yhtiöissä henkilöstöön liittyvä työ on todennäköisemmin järjestäytyneempää kuin pienissä. Suuremmista yhtiöistä on myös helpompi tunnistaa ja rajata henkilöt, jotka vastaavat organisaation henkilöstöön liittyvästä työstä.

Great Place to Work on Suomessakin toimiva kansainvälinen organisaatio, joka tarjoaa yrityksille palveluja toiminnan kehittämiseksi kohti työntekijöiden hyvinvointia ja tyytyväisyyttä tukevaa luottamuskulttuuria. Kestävästä työelämän rakentaminen ja työntekijäkokemus kuvataan olevan GPTW -prosessin keskiössä. GPTW on tutkinut ja pyrkinyt kehittämään kestävästä työelämää jo 30

vuoden ajan. Great Place to Work myy kehittämisspalveluja yhtiöille ja tarjoaa mahdollisuuden osallistua GPTW-sertifikaatin suorittamiseen. Sertifiointi perustuu henkilöstölle tehtävään Trust Index -kyselyyn, jota kehitetään jatkuvasti yhteistyössä yliopistojen kanssa. GPTW-tahon luomalle Suomen parhaiden työpaikkojen listalle pääseminen kertoo, että yhtiö haluaa profiloitua työntekijästä välittäväksi organisaatioksi. (Kuparinen, ei vuosilukua.)

Yhtiön osallistumisesta Great Place to Work Suomi -prosessiin ja -sertifiointiin voidaan päätellä, että kestävän työuran teemat ja erityisesti henkilöstön työhyvinvointi, ovat yhtiöissä tärkeiksi koettuja asioita ja mahdollisesti osana kyseisten organisaatioiden henkilöstöstrategisia tavoitteita. Lisäksi se, että kyseisissä yhtiöissä työntekijöiden tyytyväisyys, työntekijäkokemus ja työhyvinvointi ovat korkealla tasolla, voi tarkoittaa, että näissä yhtiöissä pyritään systemaattisesti toimimaan kestävää työelämää palvelevalla tavalla. GPTW-tutkimuksessa mukana olevat yhtiöt voivat edustaa kestävän työelämän periaatetta työntekijöille ja muille sidosryhmille. Se, miten kestävät työurat näissä yhtiöissä mielletään, voi vaikuttaa osaltaan siihen millaisena kestävän työuran käsite näyttäytyy myös muille heitä seuraaville tahoille. GPTW-sertifioidut yhtiöt voidaan jopa mieltää organisaatiotasolla kestävän työelämän rakentamisen kannalta edelläkävijöinä. Tästä syystä kyseisen tunnuksen alla toimivien yhtiöiden henkilöstöjohtamisen asiantuntijat on valittu tämän tutkimuksen tiedonantajiksi. GPTW-sertifioituilla yhtiöillä voi olla merkittävä rooli käsitteen rakentumisessa ja realisoinnissa suomalaisessa työelämässä.

1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on osallistua laajempaan keskusteluun siitä, kuinka työelämästä voidaan rakentaa elämänmyönteistä ja kestävämpää. Aihetta lähestytään kestävien työurien ja niiden johtamisen kannalta. Kestävän työelämän kannalta proaktiivinen työ voidaan nähdä yksilöiden, työnantajien ja yhteiskuntien yhteistyönä, jossa vastuun jakautumista yksilön, organisaatioiden ja yhteiskunnan välillä on tärkeää tarkastella.

Tämä on empiirinen tutkimus, jossa pyrin selvittämään, miten kestävä työura ymmärretään ja miten sitä johdetaan suurten ja keskisuurten GPTW-sertifikaatin suorittaneiden yhtiöiden henkilöstöammattilaisten näkökulmasta. Tutkimus tarjoaa arvokasta tietoa siitä, miten kestävä työura nähdään henkilöstöammattilaisten näkökulmasta ja miten he näkevät organisaatioiden ja yksilöiden roolit ja mahdollisuudet kestävien työurien johtamisessa. Tämä voi puolestaan antaa suuntaa sille, miten kestävien työurien rakentamista voidaan kehittää osana henkilöstöjohtamisen roolia sekä yhtiöiden sosiaalista vastuullisuutta yleisesti. Lisäksi tutkimus antaa tietoa siitä, miten kestävä työura käsitteenä tämän päivän suomalaisessa työelämässä esiintyy ja rakentuu.

Tutkimuskysymykset:

1. Millaisia merkityksiä kestävä työura saa yksilö- ja organisaatiotasolla GPTW-sertifikaatin suorittaneiden yhtiöiden henkilöstöjohtamisen ammattilaisten näkökulmasta?
2. Miten kestäviä työuria johdetaan GPTW-yhtiöiden henkilöstöasiantuntijoiden näkökulmasta?

1.4 Tutkimuksen perustelut

Globalisaatio, nopeat muutokset ja kaiken toiminnan muuttuminen intensiivisemmäksi on nostanut kestävä työuran käsitteen merkitykselliseksi teemaksi tämän päivän yksilöille, organisaatioille ja yhteiskunnille (Barthauer ym., 2020; De Vos ym., 2020; Kossek & Ollier-Malaterre, 2020). Vaikka tieteellisessä keskustelussa kestävä työuran käsite on vielä uusi, tarve asian tarkastelulle ja laajemmalle ymmärtämiselle on olemassa. Tämän tutkimuksen tarkoitus on omalta osaltaan tuottaa arvokasta tietoa tuomalla henkilöstöammattilaisten näkökulmaa aiheeseen. He ovat tärkeässä roolissa asian kehittämisen suhteen työpaikoilla. Heidän näkemyksensä kestävästä työurasta voivat vaikuttaa siihen, miten asiaa kehitetään työelämässä eteenpäin ja antaa tärkeää tietoa siitä, miten kestävät työurat organisaatiokontekstissa ymmärretään ja miten niihin pyritään työnantajien taholta mahdollisesti vaikuttamaan. Tämän kehityksen vaikutukset ovat myös yhteiskunnallisesti merkittäviä ja laajempaa hyvinvointia sekä kestävyyttä palvelevia. Myös tutkimuskirjallisuuden perusteella organisaation ylimmän johdon ja henkilöstötyöstä vastaavien näkemyksillä voi olla merkityksellinen rooli kestävien työurien kehittämisessä sekä yksilön toimijuutta palvelevan kontekstin luomisessa ja mahdollistamisessa (De Vos & Van der Heijden, 2015; De Vos & Van der Heijden, 2017; De Vos ym., 2020; Iqbal, Ahmad, Nasim & Khan, 2020). Henkilöstöön liittyvästä työstä vastaava taho tutkimuksen kohderyhmänä on sen vuoksi tässä tutkimuksessa kiinnostava.

Jatkuvien muutosten toimintaympäristö, jossa työtä nykyään tehdään, ja työelämän yleinen epävarmuus, ovat asioita, jotka haastavat yksilöiden kykyä johtaa omaa kestävää työuraa (Barthauer ym., 2020). Kestävä työuran johtamiseen sisältyy paljon kontekstuaalisia tekijöitä, joihin yksilöiden on vaikea itse vaikuttaa. McDonaladin ja Hiten (2018) mukaan kestäviä työuria haastaa erityisesti kolme tekijää: teknologia, työn muuttuminen intensiivisemmäksi ja laajeneva eriarvoisuus työelämässä. Teknologinen kehitys haastaa kestäviä työuria muun muassa häivyttämällä työpaikkoja matalapalkkaisilta aloilta, mikä tuo haasteita työllistymiseen alemman koulutustason työvoimalle. Työn muuttuminen intensiivisemmäksi haastaa ihmisten terveyttä, jaksamista ja elämänhallintaa. Eriarvoistumisen kasvu puolestaan heijastuu tuloeroihin ja yksilöiden mahdollisuuksiin saavuttaa kestävä työelämä. (McDonald & Hite, 2018.) Näihin tekijöihin voi yksilöillä olla rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa.

Työelämän kuormittavuus heijastuu terveystilastoihin. Työperäinen loppuun palaminen, raportoitu lisääntynyt ahdistus ja muut mielenterveysongelmat ovat merkittävä haaste maailmanlaajuisesti työterveystilastoissa (Barthauer ym., 2020; Llosa-Fernández, Menéndez-Espina, Agulló-Tomás & Rodríguez-Suárez, 2018; Payne, 2018; Pfeffer, 2010). Nämä terveyspulmat sekä työ- ja vapaa-ajan tasapainon järkkyminen ovat esimerkkejä siitä, kuinka työelämä voidaan kokea kuluttavana. Kelan tutkimustiedon mukaan erityisesti mielenterveysongelmiin liittyvät poissaolot suomalaisessa työelämässä ovat kasvussa ja ovat vuonna 2018 ylittäneet tuki- ja liikuntaelinten sairauksista johtuvat poissaolot (Kela, 2020). Kelan tietojen mukaan 31 % sairauspäivärahoista maksettiin mielenterveyteen liittyvien syiden perusteella. Vastaava tuki- ja liikuntaelinsairauksista johtuva luku on 29 % vuonna 2018. Lisäksi Kelan tutkimusten mukaan työttömyyden vähe-
tessä sairauspoissaolot kasvavat. (Kela, 2020.) Näiden tietojen valossa voidaan väittää, että työelämässä toimiminen voidaan kokea erityisesti henkisesti kuormittavaksi ja keskustelu kestävämmän työelämän puolesta on tärkeää ja ajankoh-
taista kaikilla toimialoilla myös Suomessa. Työkontekstin ja sitä kautta työnanta-
jan rooli työntekijän terveyden, onnellisuuden ja tuottavuuden tukijana voidaan
nähdä merkityksellisenä.

1.5 Keskeiset käsitteet

Tämän tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat kestävä työura ja johtaminen. **Kestävyydellä** tarkoitetaan yleisesti jonkin asian kestämistä ajassa. Uran yhteydessä De Vos & Van der Heijden (2017) liittävät kestävyuden termiin ajatuksen uran säilyttämisestä ja suojelemisesta. Kun jokin asia on kestävä, sen voidaan ajatella säilyvän käyttökelpoisena niin pitkään kuin asian on tarpeen olla käytössä. Nämä asiat ovat keskeisiä kestävyuden määrittämisen kannalta myös tässä tutkimuksessa. Kestävyuden ajatukseen työuran yhteydessä, ajassa säilymisen rinnalla, myös kestävyys hyvinvoinnin näkökulmasta on olennainen. Kestävien työurien käsitteessä kestävyuden tarkastelu kohdistuu vahvasti yksilöön mutta myös organisaatioon ja yhteiskuntaan. Kaikki kolme toimivat vaikutussuhteessa toisiinsa nähden (De Vos ym., 2020). Kun fyysiseen ja ajalliseen kestävyyteen liitetään sosiaalinen ja hyvinvoinnillinen ulottuvuus, asia muodostuu myös inhimillisesti kestäväksi. Kestävyys tässä tutkimuksessa, kun se liitetään työuraan, on sitä inhimillisesti yksilön kannalta hyvinvoinnin ja osaamisen näkökulmasta, mahdollistaen siten myös ajallisen kestävyuden. (De Vos & Van der Heijden, 2017; De Vos ym., 2020; Hobfoll, 2001.)

Työura tänä päivänä on monelle ei-lineaarinen, ennakoimaton, muuntuva, polkuileva, joustava ja persoonallinen (De Vos & Van der Heijden, 2017; Tomlinson ym., 2018). Perinteinen suoraviivainen yhdessä organisaatiossa tapahtuva säännönmukaisesti etenevä ura on harvinainen. De Vosin ja hänen kollegoidensa (2020) piirtämän mallin mukaan ura on dynaaminen prosessi, jota tulee tarkastella systeemisestä perspektiivistä. Edeltäviä ajatuksia mukailien työura tässä tutkimuksessa mielletään prosessiksi, joka sisältää elämän eri vaiheiden

liikkumisen läpi työelämän ajan sisältäen myös muun elämän elementtejä, kuten opiskelut, eri työtehtävät, työkontekstin, vapaa-ajan kontekstin ja perhe-elämän (Arthur, M., 1994; De Vos ym., 2020; Hall, 2002). Keskeistä nykyisissä työurissa ovat erilaiset siirtymät ja yksilöiden toimijuus (Tomlinson ym., 2018).

Johtaminen voidaan käsittää monella tavalla. Organisaatiossa tapahtuvassa johtamisessa puhutaan toisinaan ihmisten johtamisesta (leadership) ja asioiden johtamisesta (management). Nämä kuvastavat karkeasti kahta tapaa suhtautua johtamiseen ja esimiestyöhön. Ihmisten johtamisessa ihmisten huomioon ottaminen ja niin sanotut pehmeät arvot ovat toiminnan keskiössä. Asioiden johtamisessa taas painotus on operatiivisessa johtamisessa ja hierarkiassa. Johtamiseen liittyy usein yksilön vuorovaikutus jonkin instituution kanssa, jolla on valtuus vaikuttaa yksilön toimintaan valvonnan, resurssien jakamisen ja työn organisoimisen kautta. Johtamiseen voidaan nähdä sisältyvän auktoriteetin läsnäolo, yksilön ulkopuolelta tulevaa ohjausta ja vallankäyttöä. Jokaisella yksilöllä on kuitenkin valtaa suhteessa ympäristöönsä ja mahdollisuus, velvollisuus ja oikeus johtaa itseään. Johtamiseen tässä tutkimuksessa sisältyy ulkopuolelta organisaatiokontekstista tuleva johtaminen ja yksilön toimijuuden tilan mahdollistaminen, mutta myös yksilön kyvykkyys ja motivaatio johtaa itseään ja laajentaa omaa toimijuuttaan suhteessa ympäristöönsä. Toisin sanoen, johtamisen käsitteeseen sisällytetään tässä tutkimuksessa sekä henkilöstöjohtaminen että itsensä johtaminen. Nykyisen johtamistutkimuksen suuntausten mukaisesti johtaminen mielletään interaktiivisena, suhdekeskeisenä sekä kontekstiriippuvaisena asiana (Kets de Vries & Cheak-Baillargeon, 2015). Johtaminen nähdään prosessina, jossa keskeisessä roolissa ovat johtajat, johdettavat, konteksti ja aika. Johtajuus on prosessi, jossa vaikutetaan ryhmän jäseniin niin, että he toimivat motivoituneina kohti yhteisiä tavoitteita ja onnistuessaan se saa aikaan sitoutumista ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Haslam, Reicher & Platow, 2015.) Tämän tutkimuksen kannalta johtamiseen sisällytetään vastuu jonkin asian, kuten uran, hallinnoimisesta.

1.6 Teoriataustan, tutkimuksen rakenteen ja metodin esittely

Tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimii erityisesti viime vuosien kestäviin työuriin liittyvä tutkimus ja teoretisointi, jossa korostuu De Vosin ja Van der Heijdenin (2015; 2017) ja De Vosin, Van der Heijdenin ja Akkermansin (2020) panos. Luvun 1 johdannon jälkeen teoreettisen viitekehyksen muodostavassa luvussa 2 käsittelen uratutkimuksen historiaa, esittelen keskeiset urateoriat kestävän työuran kannalta sekä selitän laajemmin kestävän työuran käsitteen sillä tavalla kuin se tähänastisessa tieteellisessä keskustelussa on määritelty. Lisäksi luvussa 2 perehdytään kestävästä työurasta tehtyyn tutkimukseen. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastelen myös tiiviisti henkilöstöjohtamista yleisesti, sekä kestävästä henkilöstöjohtamista. Tällä pyrin osaltaan terävöittämään henkilöstöjohtamisen roolia liittyen kestävien työurien johtamiseen organisaatiokontekstissa.

Empiirisen osion olen toteuttanut laadullisena tutkimuksena ja aineiston olen kerännyt puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla valittujen kohdeorganisaatioiden henkilöstötyöstä vastaavilta henkilöiltä. Haastateltavat ovat vuonna 2020 GPTW Suomen parhaiden työpaikkojen listauksella olevista ja GPTW-sertifiointiin osallistuneista suurista ja keskisuurista yhtiöistä. Tein yhteensä yhdeksän haastattelua tammi- ja helmikuussa 2021. Empiirisen aineiston analysoin teoriaohjaavaa sisällönanalyysin menetelmää noudattaen. Tutkimuksen empiirinen aineisto ja tutkimuksessa käytetyt tutkimus- ja analysointimenetelmät kuvaan tarkemmin luvussa 3. Tutkimuksen tulokset esittelen luvussa 4 ja johtopäätökset sekä arvioinnin luvussa 5.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Ura-ajattelun tausta

Uratutkimuksessa ja urakeskustelussa on yleisesti liikuttu pois perinteisestä ajatuksesta urasta lineaarisena, yhdessä organisaatiossa tapahtuvana ja ylöspäin suuntaavana ilmiönä viimeisen muutaman vuosikymmenen aikana. Muutoksen on osaltaan aiheuttanut merkittävä toimintaympäristön kehittyminen ja jatkuva muutos, mukaan lukien globalisaatio ja digitalisaatio. Ne ovat muuttaneet organisaatioiden ja ihmisten toimintaa ja vaikuttavat vahvasti myös työuriin. Uran hallinnan painopiste on ollut perinteisen uranäkemyksen mukaan organisaatiolla ja uudenlaisen uran suhteen vahvemmin yksilöillä itsellään. (Arthur, M., 1994; Briscoe & Finkelstein, 2009; Hall, 1976; Hall, 2002; Häyrynen, 2017; Hess, Jepsen & Dires, 2012; Volmer & Spurk, 2011.)

Uratutkimuksen juuret juontavat aina 1800-luvulle saakka. Nykyuran kannalta merkittävä tieteellinen keskustelu on vilkastunut siirryttäessä 2000-luvulle. Kuitenkin jo 1950-1970-luvuilla on esitelty ajatuksia uudesta urasta ja sen syklisistä ominaisuuksista. Uran määrittelyyn on vaikuttanut vahvasti muun muassa teollistumisen aikakausi, jolloin työn ajateltiin tapahtuvan yhdessä yhtiöissä läpi työuran ja organisaatio nähtiin keskeisenä uraa ohjaavana tahona. Tämän kaltainen yhden organisaation ura säilyi ihanteena ja tavoiteltavana asiana yksilöiden ja organisaatioiden näkökulmasta usean vuosikymmenen ajan. Se on hallinnut tieteellistä ja populaarista keskustelua urasta 1990-luvun loppuun saakka. (Arthur, M., 1994; Briscoe & Finkelstein, 2009; Hall, 1976; Hall, 2002; Häyrynen, 2017.) Jos uraa ennen 2000-lukua on hallinnut ajatus organisaatiovetoisista urista, niin siirryttäessä uudelle vuosituhannele tieteellistä keskustelua on hallinnut vahvemmin yksilöiden vastuun korostaminen uran johtamisen suhteen (Hall, 2002; Jung & Takeuchi, 2017).

Hall (2002, s. 8-10) kertoo neljästä tavasta tarkastella uraa. Ensinnäkin ura voidaan nähdä etenemisenä, jolla on suunta. Jos suunta on ylöspäin, se nähdään

hyvänä asiana. Jos suunta on alaspäin, liikkuminen nähdään huonona asiana. Toinen tapa nähdä ura on määritellä se ammattina. Tässä tulkinnassa ura liitetään lähinnä tiettyihin ammatteihin. Esimerkiksi lääkäriellä ja lakimiehellä on urat mutta sihteerillä tai siivoojalla ei. Ura etenee askelma kerrallaan myös tässä tulkinnassa, mutta keskeistä on statuksesta toiseen siirtyminen, kun siirrytään ammatissa tasosta seuraavaan. Kolmas tapa nähdä ura on nähdä se elämänmittaisena sarjana eri töitä työuran aikana. Tässä näkökulmassa ura nähdään neutraalimmin, vähemmällä arvolatauksella ja objektiivisemmin yksilön kannalta. Neljäs tapa on käsittää ura elämänmittaisina kokemuksina, jotka liittyvät yksilön rooleihin. Ne muodostavat siten subjektiivisen uran eli yksilön kokemuksen omasta urasta elämän varrella. (Hall, 2002, s. 7-10.) Hallin (2002, s. 9) mukaan kaksi ensimmäistä tapaa tulkita uraa ovat olleet hallitsevia, jos tarkastellaan eettieteellistä urakeskustelua. Kaksi jälkimmäistä liittyy enemmän sosiologiseen ja tieteelliseen uran tarkasteluun. Hall (2002, s. 12) määrittelee uran yhdistämällä kaksi jälkimmäistä katsantotapaa ja jättämällä huomiotta kaksi ensimmäistä. Ura on hänen mukaansa yksilöllisesti koettu ja tulkittu sarja asenteita ja käytöstä liittyen työhön kytköksissä oleviin kokemuksiin yksilön elämän aikana. Yleisesti ura tulkitaan siis yksilön työkokemuksista muodostuvana sarjana, joka kehittyy ajan kuluessa (Arthur, M., 1994; Hall, 1976; Hall, 2002).

Uriin vaikuttavat vahvasti myös yksilöön liittyvien tekijöiden ulkopuoliset asiat. Brauch (2006) toteaa nykyisen uran olevan uusien sosiaalisten normien inspiroiman yksilön omaisuutta, mutta työsuhteessa oleville urat ovat kuitenkin pitkälti organisaatioiden suunnittelemlia ja hallinnoimia. Hän huomauttaa, että vaikka toimintaympäristö on muuttunut nopeasyklisemmäksi ja epävakammaksi, on kuitenkin paljon organisaatioita ja toimialoja, jotka toimivat edelleen suurimmilta osin vakaasti ja suunnitelmallisesti, kuten esimerkiksi julkinen sektori (Baruch, 2006). Brauch (2006) kritisoi uriin liittyvää keskustelua siitä, että vastuun urasta nähdään olevan vahvasti joko organisaatiolla tai yksilöllä. Hän painottaa sitä, että todellisuudessa vaikutusta asiaan on molemmilla osapuolilla sekä sitä, kuinka organisaatioiden rooli urien suhteen on edelleen keskeinen.

Yksi muuttuneeksi koettu asia perinteisen uran ja uuden- tai nykyaikaisen uran suhteen on psykologinen sopimus organisaatioiden ja yksilöiden välillä. Psykologisessa sopimuksessa on kyse työsuhteeseen liittyvistä odotuksista, lupauksista ja velvollisuuksista osapuolten välillä. (Baruch, 2006; Hall, 2002, s. 17-21; Rousseau, 1995; Rousseau, Hansen & Tomprou, 2018.) Yksilöt tänä päivänä nähdään enemmän sitoutuneina omaan ammattiinsa kuin työnantajaan tai organisaatioon (Baruch & Vardi, 2016). Identifioituminen ja uskollisuus omaan ammattiin on nykyihmiselle luonnollisempaa kuin tiettyyn organisaatioon kiinnittyminen. Uuden uran käsitteeseen liittyvä yksilön vastuullisuus omasta urasta linkittyy vahvasti uudenaikaiseen psykologiseen sopimukseen yksilöiden ja työnantajien välillä, jossa molemminpuolinen pitkäjänteinen sitoutuminen on rajoitunutta. Ympäristön ja työelämän elementtien epävakaus on saanut aikaan vahvemman individualismin trendin ja yksilön toimijuuden korostamisen uran suhteen. (Baruch, 2006; Hall, 2002, s. 17-21; Rousseau, 1995.; Rousseau ym., 2018.)

Näyttäisi siltä, että yksilöiden on, ainakin osittain olosuhteiden ohjaamina, otettava vahvemmin vastuu oman uransa johtamisesta.

Toinen merkittävänä pidetty uria ohjaava yksilöön liittyvä tekijä on motivaatio ja sen perustana toimivat arvot. Kysymys on siitä, mikä motivoi yksilön tavoittelemaan tietynlaista uraa. Scheinin 1980-luvulla julkaisema ura-ankkurikonsepti on yksi laajasti käytetyistä ja tunnetuista tavoista jaotella yksilöiden toimintaan vaikuttavia arvoja. Tässä konseptissa yksilön käsitys omasta osaamisesta, omista arvoista ja motivaatioista on suhteellisen pysyvä ja vakaa, vaikka uraan liittyisi monia eri vaiheita ja työpaikan vaihtoja. Nämä yksilöiden arvot ja motiivit ohjaavat uriin liittyviä päätöksiä ja saattavat tulla yksilölle ilmeisiksi vasta siinä vaiheessa, kun hän on pakotettu tekemään uraan vaikuttavia valintoja, esimerkiksi liittyen etenemiseen, kouluttautumiseen ja perhe-elämään. Konseptissa ura-ankkureina toimivia arvoja tai motivaation lähteitä on kahdeksan: johtajuus, ammatillisuus, itsenäisyys, luovuus, turvallisuus, palveluhakuisuus, haasteiden hakeminen ja elämänalueiden tasapainon etsiminen. (Schein, 1996.)

Arvojen mukainen elämä työkontekstissa on huomionarvoista myös liikuttaessa kohti kestävien työurien käsitettä. Itsensä johtamisen ja johtamisen kannalta yleensä keskeisiä ovat toiminnan taustalla vaikuttavat arvot. Jos arvot ovat sopusoinnussa toiminnan kanssa, syntyy kokemus autenttisuudesta. Autenttisuus voidaan nähdä merkityksellisenä asiana kestävien työurien kannalta. Kun ura on sopusoinnussa yksilön arvojen kanssa ja yksilö voi toimia arvojensa kanssa linjassa olevassa organisaatiossa, on myös työura kestävämmällä pohjalla. (Arthur, J. ym., 2016; De Vos ym., 2020.)

Ura tänä päivänä määritellään monimuotoisena, erilaisia varsinaisen työelämän ulkopuolisia tekijöitä sisältävänä prosessina, jossa yksilö nähdään toimijana pääroolissa, mutta yksilön toiminta tapahtuu kuitenkin vuorovaikutuksessa muun ympäristön kanssa (De Vos & Van der Heijden, 2017; Hall, 2002; Häyrynen, 2017). Keskeiset viimeaikaisessa tieteellisessä keskustelussa runsaasti esiin nousevat urakäsitteet ovat olleet *Proteuksen ura* ja *rajaton ura*. Näiden lisäksi kestävä työuran käsitteen kannalta mainittavia urakäsityksiä ovat *älykäs ura* ja *kaleidoskooppinen ura*. Näitä urakäsitteitä tarkastelen tarkemmin seuraavaksi.

2.2 Uudenlaiset urat

Työelämään vaikuttava uudenlainen ja monella tapaa epävakaa toimintaympäristö on synnyttänyt uusia tapoja määritellä ja tarkastella uria. *Proteuksen ura* (Protean career) on Hallin (1976) julkaisema uraorientaatio, joka korostaa yksilön toimijuutta. Proteuksen urassa yksilö voi uudistua ja oppia jatkuvasti ja ottaa vahvan johtajuuden omasta urastaan. Hall (2002, s. 50-51) huomauttaa, että nykyisessä toimintaympäristössä organisaatiot eivät voi ottaa entisellä tavalla vastuuta yksilöiden työurista, joten yksilöiden itsensä täytyy ottaa tämä vastuu. Vastuuseen kuuluu jatkuva uraan liittyvien valintojen tarkastelu ja arvioiminen. Proteuksen urassa yksilön sopimus urasta on työn ja itsen välillä, ei työn ja organisaation välillä. Organisaatiot tarjoavat uran puitteet, mutta yksilö on keskeinen

toimija uran suhteen. Tähän orientaatioon kuuluu yksilöllisen psykologisen menestyksen saavuttaminen. Siihen sisältyy omien arvojen tunnistaminen ja niiden seuraaminen myös työelämässä. Yksilön arvot, motivaatio ja identiteetti toimivat uraa liikuttavina ja muovaavina tekijöinä. (Hall, 1976; Hall, 2002.)

Jatkuvassa kehitystilassa toimivien yritysten ja yksilöiden toimintaa leimaa muutokset. *Rajaton ura* (boundaryless career) on uraorientaatio, jossa yksilön toimijuus nähdään kykynä ja halukkuutena liikkua organisaatioiden sisällä mutta myös organisaatiosta toiseen. Tässä urasuuntauksessa yksilö kasvattaa asiantuntijuuttaan ja osaamistaan eri siirtymien avulla ja tuo samalla organisaatioon oman osaamisensa hyödyt. (Arthur, M., 1994.) Rajaton ura vastaa organisaatioiden ja yksilöiden vaatimukseen toimia joustavasti ja mahdollisuuteen saada siitä molemminpuolista synergiahyötyä. Alun perin rajaton ura on mielletty lähinnä fyysiseksi rajattomuudeksi, mutta myöhemmin käsitettä on tarkennettu ja kuvattu sen sisältävän myös psykologisen rajattomuuden (Sullivan & Arthur, 2006). Psykologisella rajattomuudella viitataan yksilön orientaatioon oppia ja omaksua uutta (Sullivan & Arthur, 2006).

Molempia edellä kuvattuja urasuuntauksia yhdistää yksilökeskeinen suhtautuminen uran johtamiseen ja oppimisen korostaminen. Volmer ja Spurk (2011) ovat tutkineet Proteuksen uraan ja rajattomaan uraan liittyviä asenteita ja niiden vaikutusta subjektiiviseen ja objektiiviseen uramenestykseen. Heidän mukaansa Proteuksen uraan liittyvä asenne, jossa yksilö tähtää kehittävään etenemiseen ja itsensä toteuttamiseen, vaikuttaa positiivisesti erityisesti subjektiiviseen uramenestykseen, kuten yksilön kokemaan työtyytyväisyyteen. Rajattomassa urassa taas korostetaan yksilön asenteessa liikkuvuutta ja sitoutumattomuutta. Tämä vaikuttaa vahvemmin objektiiviseen uramenestykseen, kuten yksilön saamaan parempaan palkkaan. Kantava ajatus näiden uusien urateorioiden taustalla näyttäisi olevan, että yksilön vastuulla on omasta työllistettävyydestä huolehtiminen ja työllistettävyyden edellytyksenä on olla joustava ja omata halu jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen. (Volmer & Spurk, 2011.)

Älykäs ura (intelligent career) on urakäsite, jossa merkittäväksi asiaksi nousevat urakompetenssit ja niiden kehittäminen. Urakompetensseilla tarkoitetaan uran johtamiseen liittyvää tietämystä, taitoja ja kyvykkyyksiä. Yksilöille ja organisaatioille lisäarvoa tuottavat urakompetenssit liittyvät ammatilliseen osaamiseen ja asiantuntijuuteen sekä sosiaaliseen pääomaan ja verkostoihin. Älykkään uran tietämisen kompetenssit ovat: tietäminen miksi (knowing why), tietäminen miten (knowing what), tietäminen kenen kanssa (knowing whom) ja tietäminen milloin (knowing when). Nämä kompetenssit tukevat yksilöitä johtamaan uraansa alati kehittyvässä toimintaympäristössä. Myös tässä urakäsityksessä yksilöllä on vetovastuu omasta urastaan ja sen muodostamasta oppimisprosessista. Kuitenkin organisaatioiden päättävien tahojen on syytä arvioida, millaisia puitteita organisaatioissa tarjotaan tukemaan älykkään uran kompetenssien kehittämistä. (Arthur, M., Claman, DeFillippi & Adams, 1995.)

Kaleidoskooppinen ura on suhteellisen uusi urakäsite, joka keskittyy erityisesti naisten uratarkasteluun ja perhe-elämän ja uran tasapainoon. Tässä urakäsityksessä yksilön arvot ja yksilölliset valinnat ohjaavat uran muotoutumista.

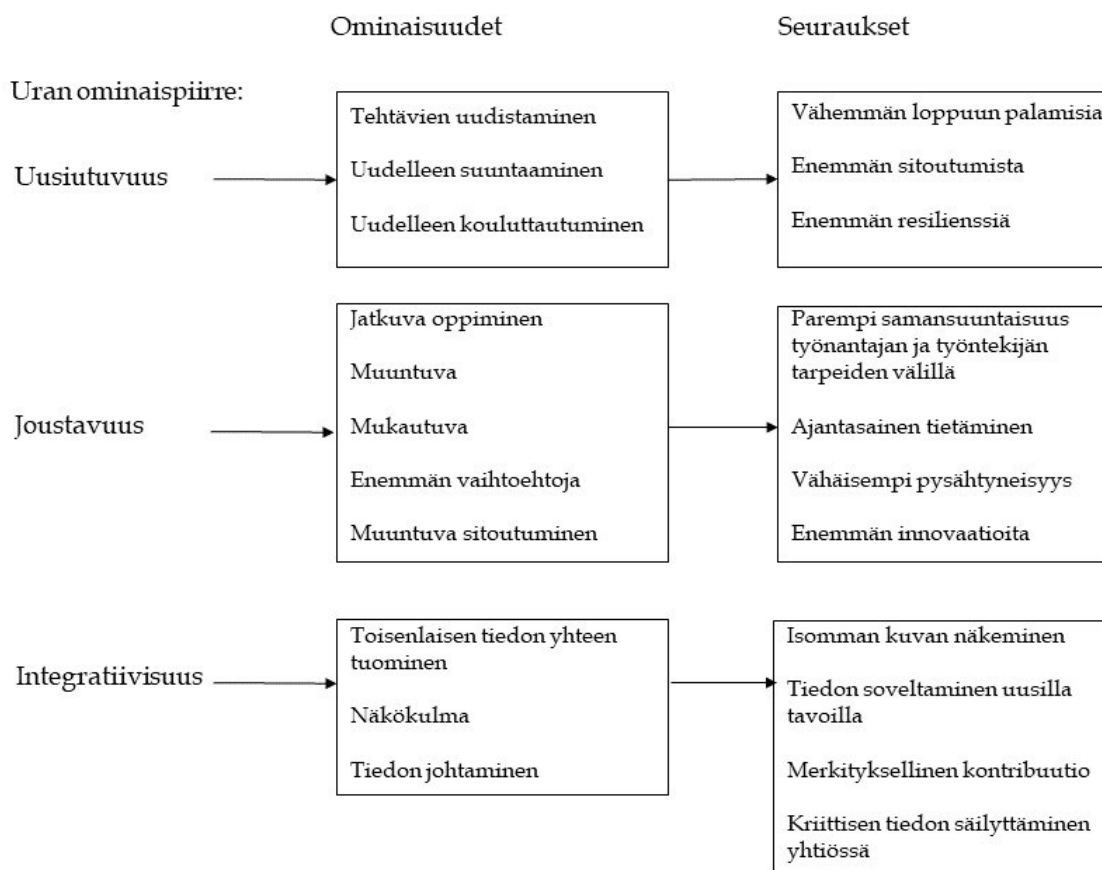
Kaleidoskoopin näkökulmasta ura muuntuu jatkuvasti ja on sovitettavissa eri elämäntilanteisiin yksilöllisten tarpeiden mukaan. Tässä uraorientaatiossa ura pyritään rakentamaan joustavaksi prosessiksi, jossa merkityksellisyys ja tasapaino ovat keskeisiä tavoitteita. Merkityksellistä on saavuttaa kussakin elämäntilanteessa sopivuus uran ja elämän muiden vaatimusten ja tavoitteiden kanssa yksilön näkökulmasta. Tämä edellyttää organisaatioilta erilaisia uramalleja, joissa joustavuus on keskeinen elementti. Kaleidoskooppiuran kaleidoskoopin peleinä toimivat autenttisuus, tasapaino ja haaste. Ne painottuvat eri tavoin uran eri vaiheissa. Autenttisuus viittaa arvojen mukaiseen elämään. Tasapainolla taas tarkoitetaan yksilön resurssien käytön ja tarpeiden tyydyttämisen välistä tasapainoa, jossa yksilö puntaroi uravalintojaan suhteessa muuhun elämään ja mahdollisen perhe-elämän vaatimukseen. Haasteella tarkoitetaan halua kehittyä ja kokea inspiroivia ärsykeitä ja kannusteita työelämässä. Näiden kolmen osa-alueen sitoutunut sisällyttäminen organisaatioiden uria tukevaan ja mahdollistavaan toimintaan on merkittävää erityisesti naisten urien suhteen. Organisaatioiden henkilöstösuunnittelu tulisi toteuttaa perustana yksilöiden mahdollisuus autenttisuuteen, tasapainoon ja haasteisiin työelämässä. (Sullivan & Maniero, 2007.)

Uran käsite on kehittynyt lineaarisesta, yhteen organisaatioon keskittyvästä, yksilöön ja työhön liittyvästä määrittelystä sisältämään eri vaiheita ja myös organisaatiossa tapahtuvan työn ulkopuolisia tekijöitä. Nykyään ura käsitetään monimuotoiseksi sosiaalisesti, historiallisesti ja kulttuurisesti rakentuvaksi prosessiksi. Ura voidaan nähdä joustavana, sisältäen monia eri vaiheita ja liikkumisen suuntia. On esitetty jopa kysymyksiä siitä, voidaanko urakäsitetä ylipäätään pitää enää validina, ainakaan sellaisena kuin se on aiemmin ymmärretty. (Arthur, M., 1994; Briscoe & Finkelstein, 2009; Hall, 1976; Hall, 2002; Häyrynen, 2017; Hess ym., 2012.; Volmer & Spurk, 2011.) Edellä esitellyt urakäsitykset vaikuttavat vahvasti myös kestävän työuran käsitteen taustalla. Uudet käsitykset urasta ovat nostaneet tarpeen myös kestävän työuran määrittelyyn ja huomioimiseen. Keskeinen kysymys on, millä tavoin jatkuvassa muutoksessa olevat organisaatiot ja yksilöt voivat muodostaa ja johtaa kestäviä työuria.

2.3 Kestävä työura

Kestävän työuran käsite on noussut osaksi tieteellistä ja julkista keskustelua noin 2010-luvulta lähtien. Ensimmäisiä tieteellisiä konseptointeja aiheeseen liittyen on kehitellyt Newman (2011). Hänen teoretisoinneissaan otetaan kokoelämän näkökulma vahvasti huomioon. Newman (2011) ottaa kantaa kestäviin työuriin erityisesti ikäjohtamisen kannalta ja herättelee huomioimaan joustavien työjärjestelyjen merkityksen eri elämänvaiheissa. Newmanin (2011) mukaan ikääntyvä työvoima voi olla merkittävä voimavara organisaatioissa, jotka kipuilevat riittävän sitoutuneen osaavan työvoiman varmistamiseksi. Siksi ikääntyvän väestön työssä pysymiseen tulee panostaa. Samaan aikaan organisaatioiden tulee huolehtia siitä, että nuorempi työvoima pysyy kiinnostuneena ja että heillä on mahdollisuuksia kehittyä ja edetä. Haasteena Newmanin (2011) mielestä on rakentaa

parhaiden kykyjen johtamisen systeemejä, jotka ovat uusiutuvia, sopeutuvia ja tuottavia kaikille ikäryhmille ja osapuolille. Newmanin käsitys kestävästä työurasta on hyvin lähellä Proteuksen uran ideologiaa, jossa yksilöllä on keskeinen toimijuus. Siinä on havaittavissa myös kaleidoskooppisen uran korostamaa muuntautuvuutta ja joustavuutta sekä älykkään uran osaamisen ja tietämisen ulottuvuus. Uran kestävyys vaatii Newmanin (2011) mukaan riskinottoa ja nopeaa palautumista epäonnistumisista. Kestävän työuran ominaispiirteitä tässä mallissa ovat: *uusiutumiskyky*, *joustavuus* ja *integratiivisuus* (Newman, 2011). Nämä elementit ovat kuvattuna tarkemmin kuviossa 1.



KUVIO 1 Kestävän työuran ominaispiirteet (mukaillen Newman, 2011)

Newmanin (2011) konseptoinnissa *uusiutuminen* uran ominaispiirteenä viittaa yksilön mahdollisuuteen uusiutua uran aikana. Aika uusiutumiseen voi tarkoittaa mahdollisuutta ottaa vähemmän vastuuta töissä, tehdä lyhyempää työpäivää ja saada tilaisuus levätä tai oppia jotakin uutta. Tällä tähdätään kestävämpään terveyteen. *Joustavuudella* tarkoitetaan liikkumista ja muutosta ilman särkymistä. Tässä ominaispiirteessä ura mahdollistaa jatkuvan oppimisen ja kehittymisen muutoksessa, kuitenkin niin, ettei muuntuminen kuluta loppuun yksilön jaksamista. Muutoksiin täytyy voida vastata ja varautua oikeanlaisella tietotaidolla, asenteella ja hyvällä itsetuntemuksella ja näin saada aikaan muutosjoustavuutta eli resilienssiä. *Integraatio* kestävän uran ominaispiirteenä viittaa kokonaisuuteen

ja yhtenäisyyteen. Tässä osa-alueessa otetaan huomioon erityisesti yksilön arvot ja elämäntilanne sekä niiden mukaiset uraan vaikuttavat valinnat. Lisäksi integraatioon kuuluu eri-ikäisten työntekijöiden taitojen monipuolinen hyödyntäminen organisaation ja siinä toimivien yksilöiden hyväksi. (Newman, 2011.)

Newmanin (2011) teoretisoinnissa korostuu eri elämänvaiheiden huomiointi, mikä organisaatioiden tulisi vahvemmin sisällyttää omaan toimintaansa urien johtamisessa. Newman (2011) haluaa nostaa esille, kuinka edelleen monissa työpaikoissa on työuriin vaikuttavia jäännöksiä niin sanotun vanhan uran ajoilta, kuten joustavan työn vieroksuminen; etenemiskaavoja, jotka syrjivät lapsia synnyttäneitä; työnkuvauksia, jotka vaativat tarpeetonta kasvokkain tapahtuvaa työskentelyä ja eläkkeelle siirtymisen menetelmiä, jotka työntävät vanhemmat työntekijät ulos ennenaikaisesti. Tämänkaltaiset toimintatavat ja asenteet eivät edesauta kestäviä työuria ja niistä tulisi Newmanin (2011) mukaan aktiivisesti pyrkiä eroon.

Vuoden 2011 jälkeen kestävien työurien käsite on noussut esiin tieteellisissä julkaisuissa tasaisesti mutta maltillisesti. Aiheesta Newmanin (2011) jälkeen ovat kirjoittaneet ainakin De Vos ja Van der Heijden (2015; 2017) ja De Vos, Van der Heijden ja Akkermans (2020). Heidän teoretisointiinsa ja tutkimukseensa viitataan lähes kaikessa viime vuosien kestävien työurien aiheeseen liittyvässä tieteellisessä keskustelussa. Näin ollen heidän muodostamansa määritelmä kestävästä työurasta on valittu keskeiseksi myös tämän tutkimuksen kannalta. De Vos ja Van der Heijden (2015, s. 7) ovat määritelleet kestävästä työuran yksilön eri työkokemuksista koostuvaksi sarjaksi, jossa näkyy vaihtuvat jatkuvuuden kuviot ajan kuluksa, ylittäen useita sosiaalisia tiloja ja jota kuvastaa yksilöllinen toimijuus sekä merkityksellisyyden tunne yksilölle.

De Vosin ja Van der Heijdenin (2015, s. 6) tulkinnassa on haluttu ottaa huomioon se, kuinka urat muodostavat monimutkaisen kokoelman subjektiivisia kokemuksia ja objektiivisia arvioita ajassa, joka itsessään on hyvin kompleksinen. Huomioitavaa on, että uran kestävyttä voivat koetella asiat, jotka jossain ajan hetkessä voivat näyttäytyä hyvinä valintoina yksilön työuran kannalta. Esimerkiksi toivottu vaativa ylennys voi kuluttaa innokkaan ja tunnollisen työntekijän loppuun palamisen tilaan ja haitata kestävästä uraa pitkällä tähtäimellä tai tarkoituksenmukainen pidättäytyminen vaativista työtehtävistä silloin, kun työntekijän lapset ovat pieniä, voi aiheuttaa ammattitaidon rapistumista ja työllistettävyyden heikkenemistä tulevaisuudessa. Kestävien työurien suhteen kestävyteen sisältyy kestävyys ajassa, merkityksellisyydessä, sosiaalisessa tilassa ja yksilön toimijuudessa. (De Vos & Van der Heijden, 2015, s. 3-6.)

Kestävästä työuran käsite rakentuu pitkälti uuden uran käsitteen periaatteille, mutta siihen on liitetty mukaan kestävyysajattelu edellä mainitussa neljässä osa-alueessa. Uuden uran mukaisesti myös kestävä työura mielletään enemmän toimintana, kuin rakenteena ja keinona oppimiseen, ei vain ansaitsemiseen. Kestävä työura tähtää työllistettävyyteen ja uran säilymiskykyyn epävarmuuksia sisältävässä toimintaympäristössä, jossa tärkeä osa on myös työelämän ja muun elämän välisen tasapainon säilyttäminen. Myös kestävässä työurassa yksilö on keskeinen toimija, jolla on omistajuus urastaan. Kompleksisessa

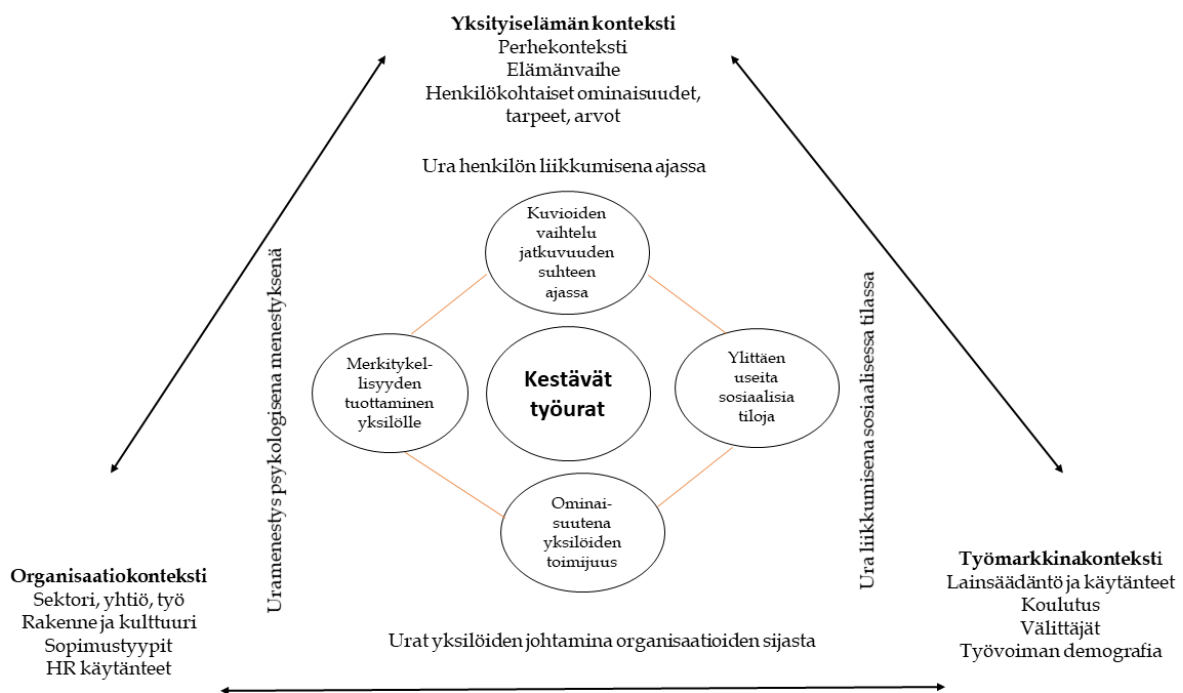
toimintaympäristössä navigoiminen lisää uralle erilaisia vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia. Samalla monet vaihtoehdot lisäävät uran lopputulosten epävarmuutta. Kestävässä työurassa yksilöiden on vahvemmin otettava huomioon uraan liittyvien valintojen pitkäaikaiset vaikutukset. (De Vos & Van der Heijden, 2015.)

De Vos ja Van der Heijden (2015) haluavat korostaa, että kestävän työuran kannalta ei voida ajatella niin, että yksilöllä on rajattomat mahdollisuudet oman uransa suhteen. Toimijuudella on rajoja ja riippuvuuksia muista merkittävistä osapuolista. Yksilöt toimivat yhteistyössä organisaatioiden kanssa oman uransa suhteen ja näin ollen heidän mukaansa ura tulisi nähdä tietyssä määrin yksilön ja organisaation yhteistyönä, josta molemmat voivat saada hyötyä. Lisäksi yksilöiden ja organisaatioiden tarpeiden samansuuntaisuus on keskeistä kestävien työurien onnistumisen kannalta ja kaikki yksilöt asemastaan huolimatta ovat oikeutettuja kestävään uraan. Kestävissä työurissa on kyse uran kantokyvystä läpi elämän ja työelämän eri vaiheiden. Erityisesti uran alkuvaiheeseen ja loppuvaiheeseen mielletään usein liittyvän uraa haastavia epävarmuustekijöitä. De Vosin ja Van der Heijdenin (2015) kestävän työuran käsitteeseen sisällytetään Newmannin (2011) korostama elämänkaarinäkökulma ja huomioidaan De Hauwn ja Greenhausin (2015) määrittelemät kestävän työelämän piirteet: terveys, onnellisuus ja tuottavuus. (De Hauw & Greenhaus, 2015; De Vos & Van der Heijden, 2015.)

De Vos ja Van der Heijden (2017) korostavat, kuinka eri kontekstit vaikuttavat yksilöiden kestävien työurien johtamiseen. Työn kontekstissa erityisesti henkilöstöjohtamisen toiminnolla voi olla merkittävä rooli. Lisäksi heidän näkemyksensä mukaisesti eri sidosryhmien kokemien vaikutusten arvioiminen kestävien työurien kannalta on tärkeä asia, jota tulisi tutkia laajemmin. Kontekstin ja ajan merkityksellisyys on De Vosin ja Van der Heijdenin (2017) näkemyksen mukaan otettava vahvemmin huomioon kestävien työurien tutkimuksessa. Nykyaikainen ura ei ole pelkästään staattista etenemistä yksilön omien uratoiveiden ja kyvykkyyksien perusteella. Se on monimutkainen ekosysteemi ja sitä tulisi tarkastella prosessina, jossa yksilöiden mahdollisuuksiin ja valintoihin vaikuttavat monet kontekstuaaliset tekijät yksilöllisten tekijöiden rinnalla. (De Vos & Van der Heijden, 2017.)

Kestävän työuran teoretisoinnissa merkityksellistä näyttää olevan yksilön uraan liittyvän toiminnan sidoksisuus ympäristöön ja siten resurssien menettäminen, ylläpitäminen ja hankkiminen linkittyvät kestävään toimintaan. Uran yhteydessä yksilöä ympäröivä konteksti on keskeisessä roolissa resurssien tarjoamisen ja kuluttamisen suhteen ja yksilöt ovat tietyssä määrin riippuvaisia ympäristön tarjoamista resursseista oman uran johtamisessa. Kestävyyden ideaan yleisestikin sisältyy ajatus siitä, että resurssien tulee vastata tämän päivän tarpeisiin ja samalla huomioida niiden riittävyys tulevaisuuden toiminnalle. Pfeffer (2010) kertoo, että inhimillinen kestävyys on verrattavissa materiaaliseen kestävyysajatteluun resurssien suhteen organisaatiokontekstissa. Siinä missä yksilön fyysisen toiminnan kestävyys vaikuttaa työnantajan tarjoamat fyysiset resurssit, liittyen työn tekemiseen ja palkitsemiseen, yksilön inhimilliseen kestävyys ja terveyteen vaikuttaa työpaikan johtamiskäytännöt ja organisaatiokulttuuri.

Organisaatiot voivat vaikuttaa yksilöiden resurssien hankintaan ja menettämiseen. (Pfeffer, 2010.) De Vos ja kollegat (2020) huomauttavat, että esimerkiksi Conservation of Resources (COR) -resurssiteorian (Hobfoll, 2001) yksilön resurssien hankinnan ja menetyksen riippuvuus kontekstista sekä itseohjautuvuusteorian (Ryan & Deci, 2000) mukaiset sisäisen motivaation sidokset yksilön toimijuuteen ja kontekstiin, antavat molemmat tärkeitä viitteitä kestävästä työurasta tarkastelulle yksilön lisäksi merkittävästi kontekstiin liittyvänä asiana. Kuviossa 2 on kuvattu kestävästä työurasta kontekstisidonnaisuutta De Vosin ja Van der Heijdenin (2017) näkemyksen mukaisesti.



KUVIO 2 Kestävä työura ja kontekstit (mukaillen De Vos & Van der Heijden, 2017)

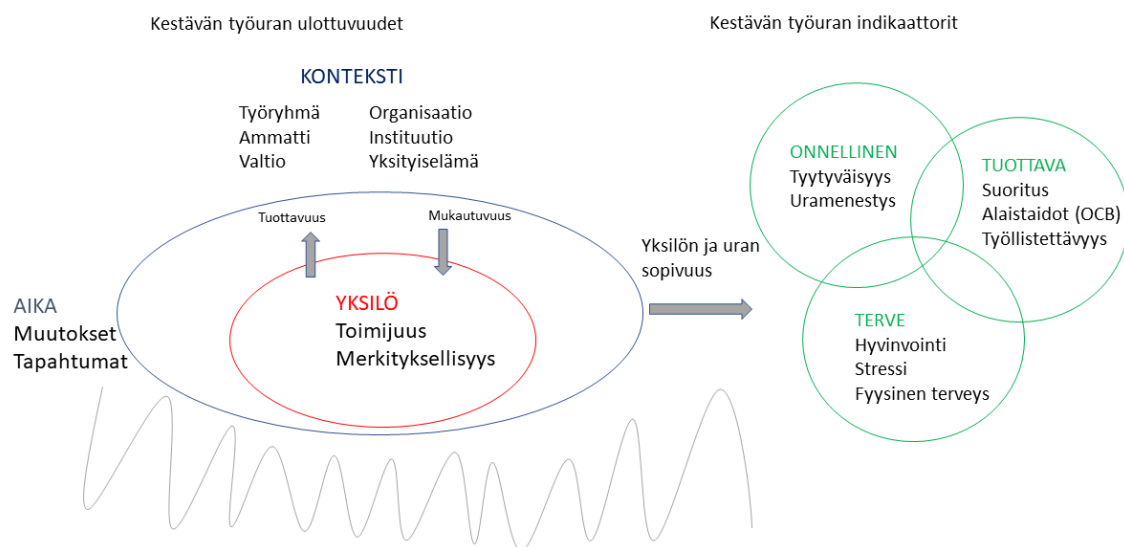
De Vos ja hänen kollegansa ovat julkaisseet vuoden 2020 keväällä konseptuaalisen prosessimallin, jossa he ovat edelleen pyrkineet kuvaamaan selvemmin kestävästä työurasta dynamiikkaa. De Vosin ja hänen kollegojensa (2020) mukaan kestäviä työuria kuvaavaa integroivaisuutta, systematisuutta ja dynaamisuutta. Siihen liittyy eri konteksteihin kuuluvien sidosryhmiin liittyviä tekijöitä, jotka muuntuvat ajan kuluessa. Tässä mallissa kolme työuraan liittyvää keskeistä ulottuvuutta ovat *yksilö*, *konteksti* ja *aika* ja työurasta kestävyttä indikoivat *onnellisuus*, *terveys* ja *tuottavuus*. Mallin mukaan tärkeää kestävässä työurassa on yksilön ja uran yhteensopivuus. (De Vos ym., 2020.)

Nykyaikaisen urakäsityksen mukaisesti tämä malli kuvastaa sitä, että kestävä työura on *yksilön* omaisuutta ja sitä tarkastellaan yksilöön yhdistettävien indikaattorien kautta, joista on kuitenkin hyötyä myös muille sidosryhmille ja indikaattorit näyttäytyvät myös näiden etuna. De Vosin ja hänen kollegoidensa (2020) konseptoinnissa korostetaankin *kontekstin* ja siihen kuuluvien eri

sidosryhmien roolia siinä, miten yhteensopivana ja kestäväenä ura yksilön elämässä näyttäytyy. Heidän mukaansa kestävien työurien haasteisiin kytkeytyy muutakin kuin yksilöllinen urajohtaminen. Tämä peräänkuuluttaa kaikkien osapuolten, kuten yhteiskunnan, esimiesten, organisaation, perheenjäsenten ja niin edelleen osallistamista kestävien työurien rakentamiseen, sillä yksilöt toimivat uransa suhteen jatkuvassa interaktiossa ympäristönsä kanssa. Interaktion aikana erinäiset tapahtumat ja muutokset voivat saada aikaan mahdollisuuksia, tarpeita ja haasteita. Se miten yksilöt ja ympäristön sidosryhmät vastaavat näihin muutoksiin, voi puolestaan vaikuttaa kestävien työurien muodostumiseen. Näin ollen kestävien työurien tarkastelussa tulisi ottaa huomioon pitkän tähtäimen näkökulma eli *ajan* ulottuvuus. (De Vos ym., 2020.)

Kestävän työuran indikaattoreista *terveydellä* viitataan fyysiseen ja henkiseen terveyteen sekä siihen, että yksilön uran tulee olla yhteensopiva suhteessa hänen fyysisiin ja psykologisiin kykyihinsä. *Onnellisuus* taas merkitsee subjektiivista kokemusta tyytyväisyydestä ja menestyksestä uran suhteen. Tässä dynaaminen sopivuus yksilön arvojen, tavoitteiden, työn ja muun elämän tasapainon suhteen on merkityksellinen. *Tuottavuudella* tarkoitetaan vahvaa suoriutumista omassa työssä sekä työllistettävyyttä tulevaisuudessa. Tähän liittyy dynaaminen sopivuus uran ja organisaation henkilöstöresurssitarpeiden välillä. Indikaattoreihin kytkeytyvät elementit kehittyvät ja vaihtelevat elämän aikana ja tästä syystä dynaaminen sopivuus on olennainen tekijä kestävien työurien tarkastelussa. Kestävän työuran indikaattorit toimivat kaikki interaktiossa toisiinsa nähden ja niitä tulisi tarkastella yhdessä. (De Vos ym., 2020.) Kuviossa 3 on kuvattuna De Vosin ja kollegojen (2020) prosessimalli.

Kestävien työurien prosessimalli



KUVIO 3 Kestävän työuran prosessimalli (mukaillen De Vos ym., 2020)

De Vosin ja hänen kollegoidensa (2020) malliin liittyvässä teoretisoinnissa korostuu kestävän työuran systeemisyys ja kompleksisuus. Vaikka yksilöiden urat

ovatkin heidän omistuksessaan, niitä toteutetaan vahvasti vaikutussuhteessa ympäristöön, mikä voi lisätä ja kuluttaa yksilön resursseja ja mahdollisuuksia toteuttaa kestävä työtä. Se, miten kestäviä työuria voidaan johtaa yksilö-, organisaatio- ja yhteiskuntatasoilla, on asia, joita käsittelen seuraavaksi.

2.4 Kestävien työurien johtaminen

Oppimista voidaan pitää keskeisenä tekijänä yksilöiden toimijuuden ja muutostavutavuuden kasvattamisessa ja siten myös kestävien työurien johtamisessa yksilötasolla. Anseel (2017) ehdottaa, että yksilöiden tulisi pyrkiä jatkuvasti reflektimaan oppimaansa ja että organisaatioissa tulee antaa säännöllistä palautetta oppimisen prosessista, jotta voidaan saavuttaa oikeansuuntaista oppimista yksilön ja organisaation edun kannalta. Anseelin (2017) mukaan palautteen etsiminen ja saaminen yhdistettynä oppimisen reflektioon auttaa yksilöitä muodostamaan ketterää työelämässä tarvittavaa oppimistaitoa. Tämä yhdistelmä toimintamallina voi auttaa yksilöitä saavuttamaan myös kestävämpiä työuria. Heslin, Keating ja Ashford (2020) puolestaan ehdottavat, että mikäli yksilöt omaksuvat oppimismoodin, jossa he tiedostavat ne tilanteet, joissa heidän työuransa kestävyttä koetellaan, heillä on paremmat mahdollisuudet hallita uransa kestävyttä. Tähän oppimisen moodiin kuuluu kasvuun tähtäävä mielentila, jossa yksilö pyrkii rajaamaan haastavat tilanteet oppimiskokemuksiksi ja tähtää sekä ajattelussa että toiminnassa joustavuuteen, kokeellisuuteen ja avoimuuteen. Lisäksi on toivottavaa, että yksilöt omaksuvat oppimisen syklisen prosessin, jossa ratkaistavia pulmia lähestytään ensin asettamalla tavoitteita ja tämän jälkeen siirrytään toimimaan kokeellisesti, pyydetään palautetta ja lopuksi reflektoidaan opittuja asioita. Oppimismoodin avulla yksilöt voivat saavuttaa toimijuuden ja muutostavutavuuden kannalta arvokasta metakognitiivista kyvykkyyttä, joka puolestaan voi vahvistaa mahdollisuuksia rakentaa kestävämpiä työuria. (Anseel, 2017; Heslin ym., 2020.)

Yksilöiden rinnalla organisaatioilla ja yhteiskunnilla on vaikutusta kestävien työurien rakentamiseen. Kestävyysajattelu on tullut organisaatioihin vahvasti yhteiskunnan kautta ja ympäristöajattelun myötä. Kestävyysajattelussa organisaatiokontekstissa hallitsevia aiheita ovat olleet ympäristönsuojelu ja taloudellinen kehitys. Kuitenkin vähitellen myös sosiaalinen ja inhimillinen kestävyys ovat tulleet osaksi kestävyysajattelua liike-elämässä. Kestävyys yleisesti jaotellaan koskemaan tuottoa, ympäristöä ja ihmisiä. (Jarrod Grainger-Brown, 2019.) Ihmisten rooli jää kuitenkin usein tuottavuusajattelun ja ympäristöajattelun varjoon (Pfeffer, 2010).

McDonaldin ja Hiten (2018) mukaan organisaatiotasolla erityisesti organisaatiokulttuurilla ja henkilöstöammattilaisilla voi olla fasilitoiva rooli kestävien työurien toteutumisen kannalta. Organisaatiot voivat ottaa aktiivisen roolin tukea yksilöiden toimijuuden kasvua ja proaktiivisten taitojen kehittämistä kaikissa työntekijäryhmissä esimerkiksi tarjoamalla mentorointia, uraohjausta, työnkiertoa, ottamalla käyttöön toimivia palautteenantojärjestelmiä ja

tarjoamalla koulutusta. (McDonald & Hite, 2018.) McDonald ja Hite (2018) kuvaavat kestäviä työuria kontekstisidonnaisina ja korostavat De Vos ja Van der Heijdeniä (2015; 2017) mukailleen tätä osa-aluetta kestävien työurien kannalta.

Myös Tomlinson, Baird, Berg ja Cooper (2018) nostavat organisaatioiden ja yhteiskunnan roolin tarkastelun keskiöön yksilön rinnalle joustavien työurien suhteen. Uusista työskentely- ja organisaatiomuodoista huolimatta työsuhte organisaatioissa on suurimmalle osalle se tila, jossa uraa toteutetaan. Institutionaaliset tahot, kuten valtiot, hallitukset, työnantaja- ja -tekijäliitot vaikuttavat organisaatioiden toimintaan ja muovaavat sitä kontekstia, jossa uraan liittyviä valintoja tehdään. Organisaatioiden toimintapolitiikat ja hallinnollisten tahojen asettamat säädökset ja ohjeet vaikuttavat siihen, millaisia vaihtoehtoja yksilöt näkevät ja millaisia valintoja yksilöt tekevät urien suhteen. Näillä on vaikutuksia urien joustavuuteen, kestävyYTEEN sekä yksilöiden työllistettävyyteen. Yhteiskuntien välillä on eroja koulutusmahdollisuuksien, työntekijöiden äänen kuuluville saattamisen, vapaa-aika- ja lomaregulaation suhteen sekä perheellisten taloudellisen tukemisen ja eläkkeelle siirtymisten suhteen. Instituutioiden asettamat normit vaikuttavat siihen, millaisia toimintatapoja organisaatioissa noudatetaan ja millaiset ovat organisaatioiden ja yksilöiden väliset valtasuhteet. Organisaatioissa olevilla politiikoilla, käytänteillä ja kulttuurilla on vaikutusta yksilöiden uraan liittyviin valintoihin ja ne voivat joko mahdollistaa tai estää urien joustavuutta. Esihenkilöiden rooli henkilöstötoimijoiden rinnalla on tässä merkittävä. Se, millä työntekijöillä tai työntekijäryhmillä on mahdollisuus erilaisiin joustaviin järjestelyihin työn suhteen ja millaisia seurauksia niiden käyttämisellä on yksilöiden uraan, on asia, joka on pitkälti henkilöstötyöstä vastaavien asiantuntijoiden, johtajien ja esihenkilöiden käsissä. (Tomlinson ym., 2018.)

Yhteenvedona voi todeta, että kestävien työurien rakentaminen ja johtaminen mielletään olevan yksilöiden, organisaatioiden ja yhteiskuntien yhteistyötä, jossa jokaisella osapuolella on merkityksellinen rooli. Uudet urateoriat painottavat yksilön roolia työurien johtamisen kannalta merkittävimpänä asiana. Yksilöiden on tärkeä pyrkiä olemaan avoimia uuden oppimiseen, reflektomaan oppimaansa ja pyytämään aktiivisesti palautetta omasta kehityksestään rakentaessaan kestäviä työuria. Kestävien työurien kirjallisuudesta nousee kuitenkin vahvasti esiin myös tarve ottaa huomioon kontekstin ja organisaatioiden merkityksellisyys yksilöiden uraan liittyvän toimijuuden mahdollistajina ja myös rajojen asettajina. Vaikka yksilöillä on omistajuus omasta urastaan, useimmat urat tapahtuvat edelleen organisaatioissa ja silloin organisaatiot ainakin jossain määrin määrittelevät niitä raameja, joiden sisällä uria eletään ja toteutetaan. Kontekstilla on vaikutuksia uriin liittyviin valintoihin ja silloin kontekstin ulottuvuuden tarkasteleminen on olennaista, kun tutkitaan kestäviä työuria ja niiden johtamista.

2.5 Kestävän työuran tutkimus

Kestävän työuran tutkimus on vielä varsin uutta, joten laajaa määrää tutkimustietoa ei ole aiheesta saatavilla. Kestäviä työuria on kuitenkin tutkittu ainakin

Aasiassa (Tachia Chin, Jiao & Jawahar, 2019) ja Euroopassa sekä jonkin verran Pohjois-Amerikassa (Tomlinson ym., 2018; Van der Heijden ym., 2020). On tärkeä kehittää tutkimusta ja keskustelua kestävästä työurasta edelleen ja näin myös tällä pro gradu -tutkielmalla haluan osaltani tehdä. Aihe on näyttäytymässä työelämän kannalta ajankohtaisena kaikkialla maailmassa, myös Suomessa. Ryhmä Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun tutkijoita on tekemässä aiheesta tutkimustyötä, mutta prosessi on vielä kesken ja tämän pro gradun tekemisen aikana heidän tutkimustyönsä tuloksia ei vielä ole julkaistu (Tomperi, Lämsä & Heikkinen, 2020).

Keskeisiä asioita kestävien työurien kannalta näyttäisivät olevan oppiminen ja työroolien joustavuus ja räätälöiminen. Bozionelosin, Linin ja Leen (2020) tutkimuksessa todettiin työnantajan tukeman koulutuksen vaikuttavan yksilöiden työllistettävyyteen ja työstä suoriutumiseen mahdollisesti siten kehittämien myös kestäviä työuria. Välittäjinä tulosten suhteen toimivat yksilön avoimuus sekä organisaation tuki. Kossek & Ollier-Malaterre (2020) tutkivat vähennetyn työkuorman vaikutuksia yksilöiden hyvinvointiin ja uriin. Tuloksina he toteavat, että työkuorman vähentäminen voi auttaa yksittäisten ihmisten työurien kestävyttä, mutta samalla se voi myös haastaa toisten kestäviä uria siinä tapauksessa, että muiden työkuorma kasvaa, kun yhden kevenee. Myös Straub, Vinkenburger ja van Kleef (2020) ovat tutkineet uran yksilöllistä muovaamista vastaamaan työntekijöiden tarpeita ja erityisesti joustojen hyödyntämistä perhetilanteiden sitä vaatiessa. Heidän tutkimuksessaan todettiin uramuotoilun auttavan kestäviä työuria ja työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamista työkuorman vähentämisen kautta, samalla kuitenkin osoittaen kuinka joustojen käyttäminen voi aiheuttaa leimautumista ja hankaloittaa uralla etenemistä jatkossa. Vaikka joustavuuden lisääminen ja työroolien kehittäminen voivat vaikuttaa suotuisasti urien kestävyteen, ne voivat tuoda mukanaan myös uraa haastavia tekijöitä, jotka on syytä ottaa huomioon.

Loppuun palamista voidaan pitää indikaattorina siitä, että työura ei ole kestävä. Barthauer, Kaucher, Spurk ja Kauffeld (2020) ovat tutkineet loppuun palamisesta johtuvia uramuutosaikeita ja tämän vaikutuksia kestäviin työuriin. Tutkimuksen mukaan loppuun palaminen vaikuttaa uratytytyväisyyteen ja yksilön käsitykseen omasta kyvykkyydestä toimia tietyllä alalla ja toteuttaa tietynlaista uraa. Tämä voi aiheuttaa COR-teorian mukaista resurssien menettämisen kierrettä ja vaikeuttaa yksilön kyvykkyyttä saavuttaa lisää työllistettävyyttä edistävistä resursseista. (Barthauer ym., 2020.) Kelly, Strauss, Arnold ja Stride (2020) puolestaan tutkivat vapaa-ajan toiminnan aiheuttamia mahdollisia psykologisia resursseja kasvattavia tai kuluttavia vaikutusta. Tutkimuksessa todettiin, että monipuoliset roolit työ- ja vapaa-ajalla voivat kasvattaa yksilöiden psykologisia resursseja ja itseluottamusta, mistä on hyötyä kestävämpien työurien muodostumiseen. (Kelly, Strauss, Arnold & Stride, 2020.) Näiden tutkimusten perusteella psyykinen hyvinvointi ja itseluottamus näyttäytyvät asioina, jotka voivat auttaa yksilöitä kestävämpien työurien rakentamisessa.

Elämäntapa- ja elämäntilanteiden on yksi keskeinen näkökulma kestävien työurien tarkastelussa. Tasapainon säilyttäminen työn ja muun elämän välillä tukee

kestävien työurien toteutumista yksilön elämässä. Keskustelu ja tieteellinen tutkimus kestäviin työuriin liittyen usein kietoutuu sen ajatuksen ympärille, että uraan liittyviin valintoihin vaikuttavat myös työn ulkopuoliset orientaatiot ja perhe-elämä. Hirschi, Steiner, Burmeister ja Johnston (2020) tutkivat, kuinka yksilöiden erilaiset sitoutumisorientaatiot joko vain työelämään, koko elämään, vain työn ulkopuoliseen elämään tai välinpitämättömän orientaatio, vaikuttavat elämään rikastuttavasti tai kuormittavasti. Tällä voi puolestaan olla vaikutusta kestäviin työuriin. Kestäväan uraan liittyvään kokoelämänäkökulmaan sisältyy ajatus siitä, että yksilöt haluavat tuntea tyytyväisyyttä ja täyttymystä myös työelämän ulkopuolisissa rooleissa. Näitä voivat olla itsensä kehittäminen opintojen ja harrastusten kautta sekä osallistuminen yhteiskuntatoimintaan, vapaaehtoistyöhön ja perhe-elämään. Tutkimuksesta ilmeni, että henkilöt, joilla oli tasapainoisempi suhtautuminen työhön liittyvään orientaatioon ja muun elämän orientaatioon, kokivat vähemmän kuormittuneisuutta ja enemmän rikastuttavaa vaikutusta näistä eri rooleista elämässään, kuin ne, jotka keskittyivät vahvasti vain toiseen näistä kahdesta orientaatiosta. Vahvaa kuormittuneisuutta osoittautui olevan nuorten perheellisten tutkimusryhmässä. Tämän oletettiin liittyvän erityisesti työssäkäyvien äitien kokemaan rooliristiriitaan ja kokemattomuuteen tasapainoilla resurssien hankkimisen ja kuluttamisen suhteen. (Hirschi ym., 2020.) Tutkimuksen tulokset korostavat tarvetta tasapainoajattelulle ja havainnollistavat sitä, kuinka elämää rikastuttavat työnulkopuoliset roolit ja suuntautuneisuus voivat lisätä ja rasittaa kestävien työurien rakentumista.

Organisaatioissa ja yhteiskunnassa vallitsevilla ajatusmalleilla ja kulttuurilla voi olla merkityksellinen rooli suhteessa uraan liittyviin valintoihin. Sillä, missä määrin henkilön työelämän joustoihin liittyvillä valinnoilla uskotaan olevan uraan vaikuttavia seurauksia ja millainen kulttuuri asian ympärillä koetaan olevan, voivat olla asioita, jotka vaikuttavat joustojen hyödyntämiseen. Herman ja Lewis (2012) ovat tutkineet vanhempien, erityisesti äitien, kokemia haasteita rakentaa kestäviä työuria. Heidän mukaansa kestävät työurat ovat erityisesti haaste naisille maskuliinisilla aloilla, kuten tiede-, suunnittelu- ja teknologia-aloilla. Tutkimuksessa todettiin, että työssäkäyvien vanhempien käsityksillä henkilöstökäytänteiden ideologisista ja normatiivisista konteksteista oli vaikutusta päätöksiin vähentää työaika. Tutkimus toteutettiin isoissa kansainvälisissä organisaatioissa Euroopassa. Herman ja Lewis (2012) sisällyttävät naisten kestäväan työuraan jatkuvuuden ajassa ja mahdollisuuden edetä uralla samassa suhteessa kuin se kyseisillä aloilla yleisesti toteutuu. Monet tutkimukseen osallistuneista henkilöistä kokivat, että joustojen käyttö työelämässä tai vanhemmuus merkitsi, että heidän täytyi tehdä erityisen kovasti töitä ja ponnistella uralla etenemisen eteen. (Herman & Lewis, 2012.) Työajan vähennyksien hyödyntämisellä on mahdollisia vaikutuksia työuriin ja niiden kestävyyspuolesta positiivisessa mielessä, kun se tarjoaa joustavuutta yhdistää työelämän ja muun elämän rooleja. Samalla se voi tuoda negatiivisia vaikutuksia, jos joustojen käytön koetaan luovan paineita työskennellä entistä kovemmin uralla etenemisen puolesta tai vaikeuttavan uralla etenemistä.

Niin kuin aiemmin on jo käsitelty, johtamisen ja kestävien työurien tarkasteluun sisältyy myös pohdintaa siitä, missä määrin urien johtaminen on yksilöiden ja organisaatioiden vastuulla. Näyttäisi siltä, että uran omistajuus on yksilöillä ja johtajuus niistä on viime kädessä yksilön harteilla, kuitenkin huomioon ottaen, etteivät yksilöt voi mielivaltaisesti päättää sitä, miten heidän uransa etenevät, vaan urien johtamiseen liittyy vahvasti organisaatioiden toiminta ja niiden suomat mahdollisuudet, jotka realisoituvat osin henkilöstökäytänteinä ja prosesseina sekä esimiestyössä. De Vos, Dewettinc ja Buyens (2009) ovat tutkineet urien itsejohtamisen ja organisaatiopainotteisen johtamisen vaikutuksia yksilöiden uriin. He totesivat tutkimuksessaan, että mitä vahvemmin yksilöt osallistuvat oman uransa johtamiseen, sitä vahvemmin he saavat siihen myös tukea työnantajalta. Lisäksi uran itsejohtamisella oli vaikutusta tunnepitoiseen sitoutumiseen (affective commitment) ja käsitykseen uramenestyksestä. Organisaatiopainotteisella urajohtamisella oli puolestaan vaikutusta tunneperäiseen sitoutumiseen ja uralla etenemiseen. (De Vos ym., 2009.) Näin ollen yksilön suuntautuneisuus oman uran johtamiseen ja organisaatioiden osallistuminen urien johtamiseen molemmat myötävaikuttavat työuriin ja niiden kestävyys.

Yksi merkityksellinen tekijä kestävästä työuran suhteesta on uran ja yksilön välinen yhteensopivuus (De Vos ym., 2020). Yksilön uraan liittyvien tavoitteiden yhdenmukaisuus organisaation toiminnan kanssa vaikuttaa myös urien kestävyys (Chudzikowski, Gustafsson & Tams, 2020). Chudzikowski, Gustafsson ja Tams (2020) tutkivat, miten yksilöt ilmaisevat toimijuuttaan pyrkimyksissään asettaa linjaan omat uraintressinsä organisaation intressien kanssa. He löysivät neljä tapaa, joilla yksilöt linjaavat uratavoitteita organisaation tavoitteisiin: yli-identifioituminen, mukautuminen, symbioosin rakentaminen ja eteenpäin siirtyminen. Nämä osoittavat eri tapoja, joilla yksilöt voivat käyttää toimijuuttaan linjatessaan omia ja organisaation tavoitteita eri tavoin. Chudzikowski ja kollegat (2020) muistuttavat, kuinka erinäisten jännitteiden läsnäolo on väistämätöntä uria rakennettaessa. (Chudzikowski ym., 2020.) Eri osapuolten intressien neuvottelemisen ja niiden linjaaminen keskenään tuo ilmi sen, kuinka kestävien urien johtaminen on alati muuntuva kompleksinen prosessi, jossa yksilöt eivät toimi ilman ympäröivän kontekstin vaikutusta.

Kestäviä työuria on tarkasteltu myös henkilöstöjohtamisen teemaan liittyen. Henkilöstöfunktiolla ja -asiantuntijoilla nähdään olevan merkittävä rooli organisaatiossa kestävien työurien fasilitoijina. Jung & Takeuchi (2017) ja Tordera, Peiró, Ayala, Villajos ja Truxillo (2020) ovat tutkineet henkilöstöjohtamiskäytänteiden ja iän välisiä vaikutuksia kestäviin työuriin. Näiden tutkimusten mukaan erikäiset työntekijät arvostavat ja hyödyntävät henkilöstökäytänteitä osittain eri tavoilla. Näin ollen joustavat ja tilanteen mukaan muokattavissa olevat henkilöstötoimenpiteet voivat tukea yksilöiden uratytyväisyyttä ja kestäviä työuria. Tordera ja kollegat (2020) painottavat, kuinka yksilöillä voi olla uran aikana erilaisia motiiveja, tavoitteita ja tarpeita uran suhteeseen, jotka voidaan ottaa huomioon erilaisten henkilöstökäytänteiden ja -politiikkojen muodossa työpaikoilla. Myös työnantajat asettavat erilaisia vaatimuksia työntekijöille, jotka vaativat työntekijöiden resurssien käyttämistä ja hankkimista vaikuttaen kestävästä työuran

indikaattoreihin, tuottavuuteen ja hyvinvointiin. Tuottavuus ja hyvinvointi voivat tutkimusten mukaan myös toimia toisiaan vastaan ja näin ollen niihin vaikuttaminen henkilöstötoimilla voi olla sekä kestäviä työuria edistävää että haittaavaa toimintaa. (Tordera, Peiró, Ayala, Villajos & Truxillo, 2020.)

Kestävän työuran aiemmasta tutkimuksesta nousevia teemoja näyttäisivät olevan oppiminen, riittävät resurssit, kokoelämän näkökulma, uran räätälöityvyys ja joustavuus, ikä- ja elämäntilanne, terveys, hyvinvointi sekä johtaminen, jossa yksilöillä ja organisaatioiden henkilöstöjohtamisella on roolinsa (Barthauer ym., 2020; Bozionelos ym., 2020; Chudzikowski ym., 2020; De Hauw & Greenhaus, 2015; De Vos ym., 2009; Herman & Lewis, 2012; Hirschi ym., 2020; Jung & Takeuchi, 2017; Kelly ym., 2020; Kossek & Ollier-Malaterre, 2020; McDonald & Hite, 2018; Straub, Vinkenburger & van Kleef, 2020; Tordera ym., 2020). Nämä teemat liittyvät osaltaan yksilöiden ja kontekstin väliseen suhteeseen ja siihen kuinka kestävät työurat toteutuvat yksilöiden, organisaatioiden ja yhteiskuntien yhteistyössä.

2.6 Kestävien työurien teorian ja tutkimuksen keskeiset teemat

Keskeisimmiksi aiheiksi kestäviin työuriin ja niiden johtamiseen liittyen sekä teoria-aineistoon ja aiempaan tutkimukseen perustuen haluan nostaa osaamisen ja työhyvinvoinnin johtamisen, jossa yhdistyy näkemys yksilöstä kokonaisuutena. Tässä on syytä huomioida työelämän ja muun elämän ulottuvuuksien tuomat dynaamiset elementit koko työuran ajan. Tämä on kompleksinen prosessi, jossa keskeinen toimija on yksilö, mutta hänen toimintaansa vaikuttavat vahvasti kontekstiin liittyvät asiat, kuten organisaatioympäristö, yhteiskunnallinen ympäristö sekä yksityiselämään liittyvät valinnat ja olosuhteet. Kestävyys työurien suhteen tarkoittaa kestävyyttä ajassa ja kestävyyttä työn merkityksellisyydessä yksilön kannalta. Lisäksi se tarkoittaa kestävyyttä sosiaalisessa tilassa viitaten uran toteutumisen kontekstuaalisuuteen ja uran kestävyteen organisaatioissa, yksilön yksityisessä elämässä sekä yhteiskunnassa. Lisäksi se tarkoittaa kestävyyttä yksilön toimijuuden suhteen, liittyen osaamiseen, mahdollisuuksiin ja hyvinvointiin. (De Vos & Van der Heijden, 2015, s. 3-6.) Työuran kestävyden indikaattoreina ovat tyytyväisyys ja tasapainon kokemus, fyysinen ja psyykinen hyvinvointi ja kehittyvä osaaminen sekä riittävä taloudellinen toimeentulo (De Vos ym., 2020). Taulukossa 1 pyrin havainnollistamaan aiemmasta tutkimuksesta ja teoriasta johtamani kestävä työuran keskeiset elementit.

TAULUKKO 1 Kestävän työuran keskeiset elementit

Kestävän työuran keskeiset elementit

Kestävyys ajassa

Kestävyys yksilön mahdollisuuksissa toimia ja johtaa uraa

Kestävyys työn merkityksellisyydessä

Kestävyys suhteessa kontekstiin, jossa työuraa toteutetaan sisältäen organisaatiot, yksityiselämän ja yhteiskunnan

Indikaattorit

Tyytyväisyys uraan ja työelämään

Tasapainon kokemus, fyysinen ja psyykinen terveys

Riittävä osaaminen ja taloudellinen turva

Kestävien työurien johtaminen

Osaamisen johtaminen

Hyvinvoinnin johtaminen

Yksilöiden huomioiminen kokonaisuutena ja elinkaariajattelu

Yksilön, organisaation ja yhteiskunnan roolit

Edellä mainitut kestävien työurien tutkimuksesta nousseet teemat ja aiempi kestävien työurien teoretisointi toimivat tämän pro gradu -tutkielman empiirisen osion pääasiallisena teoriapohjana. Koska empiirisessä osiossa tarkastelen henkilöstöasiantuntijoiden näkökulmaa kestävästä työurista, käsittelen seuraavaksi tiivistetysti henkilöstöjohtamisen roolia organisaatioissa ja kestävästä henkilöstöjohtamisesta.

2.7 Henkilöstöjohtamisen kehitys ja merkitys organisaatioissa

Henkilöstöjohtaminen, sellaisena kuin se nykyisin ymmärretään, on tullut vähitellen osaksi organisaatioiden toimintaa 1800-luvun puolivälistä alkaen. Maailmantalouden kehityksen eri vaiheet ovat ohjanneet myös henkilöstöjohtamisen kehityskulkua. Siinä ovat vuorotelleet henkilöstötyöhön liittyvä tehokkuuden ja taloudellisuuden painotus ja osallistamisen sekä työntekijän hyvinvoinnin painotus läpi historian. Henkilöstöhallinto on eriytynyt johtamisesta ja kehittynyt esikuntaelimeksi liikuttaessa kohti 1980-lukua. Sille on muodostunut oma eheä rooli osana organisaatioiden hallintoa. Vuosituhannenvaihteen myötä yleistyen henkilöstöjohtamisen funktio ja henkilöstöasiantuntijat on alettu nähdä strategisina kumppaneina ja konsultteina organisaatioissa. (Viitala, 2014.)

Henkilöstöjohtaminen voidaan nähdä olevan luokiteltavissa kovaan henkilöstöjohtamiseen (Fombrun, Tichy & Devanna, 1984) ja pehmeään henkilöstöjohtamiseen (Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton, 1984). Kova henkilöstöjohtaminen painottaa henkilöstötoimien liittämistä liiketoimintastrategiaan ja näkee henkilöstön resurssina, jota hallinnoidaan tehokkuus-, tuottavuus- ja kustannusajattelupainotteisesti. Pehmeä henkilöstöjohtaminen puolestaan korostaa henkilöstöä inhimillisenä ja organisaation tärkeimpänä voimavarana, jonka hyvinvointia tulee vaalia. Nämä kaksi henkilöstöjohtamisen suuntausta toimivat monesti yhdessä. Harvoin organisaatioiden käytännöissä on havaittavissa vain toinen näistä. Eri painotukset riippuvat tarkasteltavasta henkilöstöön liittyvästä aiheesta, toimea toteuttavasta henkilöstä ja tämän roolista, organisaation tasosta tai henkilöstötoimen roolista kussakin tilanteessa. (Viitala, 2014.)

On luonnollista, että organisaatioissa on havaittavissa sekä kovan että pehmeän henkilöstöjohtamisen piirteitä. Merkittävä osa työsuhteista tapahtuu liiketoimintaorganisaatioissa ja liiketoimintaorganisaatioiden tarkoitus toimia taloudellisesti kannattavasti edellyttää molempien lähestymistapojen huomioon ottamista henkilöstöjohtamisessa. Kestävien työurien johtamisessa on havaittavissa pehmeän henkilöstöjohtamisen ajattelumaailmaa, jossa työntekijöiden menestys ja hyvinvoinnillinen tuottofunkti halutaan nostaa vahvemmin taloudellisen tuottofunktion rinnalle. Tasapainoilu kovan ja pehmeän henkilöstöjohtamisen tavoitteiden välillä näyttäisi olevan alati läsnä oleva haaste henkilöstötyöstä vastaaville tahoille. Tämä saattaa korostua erityisesti tässä ajassa, missä toimintaympäristön muutokset voivat asettaa ristiriitaisia paineita henkilöstöjohtamiselle entistä nopeammassa tahdissa.

Henkilöstöfunktion rooli henkilöstöön liittyvässä työssä on keskeinen erityisesti isoissa organisaatioissa, joissa henkilöstötyö on usein asetettu erillisen henkilöstöosaston johdettavaksi (Greige Frangieh & Khayr Yaacoub, 2019). Henkilöstöjohtamisen toimintakenttään kuuluvat henkilöstösuunnittelu, henkilöstön hankinta, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, suorituksen seuranta ja palkitseminen, työhyvinvoinnin edistäminen, irtisanominen ja uudelleen sijoittaminen sekä päivittäisjohtaminen. Henkilöstöasiantuntijat ovat vastuussa prosesseista ja poliitikoista, jotka kuuluvat henkilöstöjohtamiseen. (Viitala, 2014) Nämä asiat muodostavat hyvin pitkälle työntekijäkokemuksen raamit ja vaikuttavat osaltaan siihen, miten yksilöiden työurat rakentuvat ja miten ne koetaan organisaatioissa. Se, millaisia henkilöstökäytänteitä ja prosesseja organisaatioissa käytetään ja millainen organisaatiokulttuuri niiden ympärillä vallitsee, voi vaikuttaa yksilöiden uraan liittyviin mahdollisuuksiin ja tekemiin uravalintoihin (De Vos & Van der Heijden, 2017; Herman & Lewis, 2012; McDonald & Hite, 2018; Tordera ym., 2020).

Ympäristön muutokset ja talouden kehitysvaiheet vaikuttavat siihen, miten henkilöstöjohtaminen on kehittynyt ja kehittyä edelleen osana organisaatioiden toimintaa. Se, millainen rooli ja merkitys henkilöstöfunktiolla yhtiöissä on ja mikä on sen toiminnan painopiste, elää ja kehittyä ajassa. Kuitenkin voidaan todeta, että henkilöstöjohtamisen toimintaa ohjaavat aina jossain määrin tuottavuustavoitteet ja kustannusten optimointi. Henkilöstöjohtamisen strateginen

kumppanuus nähdään pitkälti vallitsevana näkökulmana henkilöstöfunktion suhteen tänä aikana. (Brown ym., 2009; Kramar, 2014; Viitala, 2014) Organisaatioiden henkilöstöstrategiset tavoitteet voivat olla taloudellisia ja hyvinvoinnillisia. Tämän päivän globaalissa taloudessa muutokset vyöryvät nopeasti ja ulottuvat laajalle. Nämä muutokset ja organisaatioiden vastaaminen niihin vaikuttavat myös henkilöstöjohtamisen strategiaan ja siihen, millaisia asioita henkilöstöön liittyvässä työssä painotetaan. Henkilöstöjohtamisen trendit saattavat muuttua ja kehittyä jatkossa entistä nopeammassa sykleissä.

2.8 Kestävä henkilöstöjohtaminen

Kramar (2014) toteaa, että strateginen henkilöstötyö on ollut hallitseva lähestymistapa henkilöstöjohtamiseen usean kymmenen vuoden ajan, mutta jälleen keran ympäristö on asettamassa uusia huomioitavia näkökulmia henkilöstöön liittyvään työhön. Hän pohtii, voiko kestävä henkilöstöjohtaminen (sustainable HRM) olla uusi vallitsevaksi nouseva henkilöstöjohtamisen suuntaus, joka voi kuroa kovan ja pehmeän henkilöstöjohtamisen tavoitteita lähemmäs toisiaan. (Kramar, 2014.)

Kestävä henkilöstöjohtaminen on kestävien työurien tavoin uusi käsite, joka on ollut osana tieteellistä keskustelua varsin lyhyen aikaa, noin 1900-luvun lopun ja 2000-luvun alusta alkaen. Se on kuitenkin yleistynyt maltillisesti vuoden 2010 jälkeen. (Anlesinya & Susomrith, 2020; Macke & Genari, 2019.) Kestävä henkilöstöjohtaminen määritellään monella tapaa, mutta määritelmässä yhtenevää näyttäisi olevan ajatus siitä, että ollakseen kestävää henkilöstöjohtamisessa tulee ottaa huomioon useamman sidosryhmän näkökulmat henkilöstötoiminnan lyhytaikaisista ja pitkäaikaisista vaikutuksista. Perinteisesti henkilöstöjohtamisella tähdätään taloudelliseen optimointiin, sillä omistajien tai sijoittajien sidosryhmä on ollut henkilöstötoimien taustalla vaikuttava keskeinen intressiryhmä. Kestävän henkilöstöjohtamisen näkökulmasta tämä voidaan nähdä lyhytjänteisenä toimintana. Useiden sidosryhmien intressien huomioon ottaminen näyttää olevan olennainen osa kaikkea kestävää toimintaa. Tässä yhteydessä se ulottaa henkilöstöjohtamisen prosessien ja käytäntöjen vaikutusten arvioimisen kestävämmällä tavalla yhteiseen hyvinvointiin, joka koskee organisaatioiden lisäksi yhteiskuntaa, yksilöitä ja ympäristöä. (Anlesinya & Susomrith, 2020; Ehnert & Harry, 2012; Ehnert, Matthews & Muller-Camen, 2020; Kramar, 2014; Macke & Genari, 2019.)

Monisidosryhmäisen näkökulman lisäksi kestävä henkilöstöjohtaminen tulee huomioida henkilöstötoimien mahdolliset positiiviset ja negatiiviset vaikutukset yksilöihin ja sitä kautta yhteiskuntaan (Kramar, 2014; Mariappanadar, 2003). Näin ollen henkilöstökäytänteet, jotka johtavat positiivisiin sosiaalisiin ja inhimillisiin lopputuloksiin yhdistetään kestävään henkilöstöjohtamiseen (Kramar, 2014). Eryityisesti Mariappanadar (2003; 2020) on tutkinut strategisia henkilöstötoimia ja todennut, kuinka jopa parhaina käytänteinä pidetyillä henkilöstötoimilla voi olla myös inhimillistä ja sosiaalista kestävyyttä heikentäviä

vaikutuksia. Hän viittaa erityisesti yksilöiden kokemaan hyvinvointiin ja tutkimustensa mukaan työntekijöiden käsityksellä organisaation tuesta on merkitystä sille, millaisina henkilöstötoimet koetaan (Mariappanadar, 2020).

Kestävään henkilöstöjohtamiseen liitetään vahvasti sosiaalinen ja inhimillinen ulottuvuus sekä huoli siitä, kuinka nämä usein jäävät taloudellisen tai ympäristöllisen ajattelun varjoon (Ehnert & Harry, 2012; Ehnert ym., 2020; Pfeffer, 2010). Kestävän henkilöstöjohtamisen kannalta olennaista on pyrkiä tekemään ratkaisuja, jotka edistävät organisaatioiden, yksilöiden ja yhteiskuntien kestävyttä. Näyttäisi siltä, että kestävällä henkilöstöjohtamisella halutaan vaikuttaa tuottavuuden lisäksi yksilöiden onnellisuuteen ja terveyteen. De Vos ja Van der Heijden (2017) kertovat, että kestävä työuran käsitteen juuret ovat kestävässä henkilöstöjohtamisessa ja kuinka tarve tarkastella kestäviä työuria on noussut yhteiskunnissa, tieteessä ja organisaatioissa kestävyysajattelun heräämisen myötä. Kestävä henkilöstöjohtaminen ja kestävien työurien tarkastelu vievät kestävyuden teeman koskemaan myös yksilöä osana ympäristöä. Jos kestävät työurat nähdään yksilön, organisaation ja yhteiskuntien yhteistyön tuloksena, kestävä henkilöstöjohtaminen voidaan nähdä merkityksellisenä kestäviin työuriin vaikuttavana tekijänä. Kestävä henkilöstöjohtaminen voi edustaa kestävien työurien johtamista organisaatiokontekstissa. Kestävän henkilöstöjohtamisen periaatteiden ajatellaan tässä tutkimuksessa olevan kestävien työurien edesauttajana. Siksi tutkimuksen kannalta tärkeiksi tiedonantajiksi on valittu GPTW-yhtiöt ja niissä toimivat henkilöstöjohtamisen ammattilaiset, jotka ovat toiminnallaan osoittaneet haluavansa edustaa hyvää ja vastuullista henkilöstöjohtamista.

Seuraavassa luvussa siirryn kuvaamaan tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä. Luvussa 3 esittelen tutkimuksessa käytetyt aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät sekä tutkimusaineiston. Lisäksi kolmannessa luvussa kuvaan tutkimusprosessia ja laadullista tutkimusta yleisesti.

3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO

3.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus on laaja käsite, joka voidaan ymmärtää useasta lähtökohdasta. On yleisesti tunnustettua, että laadullisen tutkimuksen tavoitteet tähtäävät tutkittavan ilmiön ymmärtämiseen, kun taas määrällinen tutkimus pyrkii sen mittaamiseen ja tutkimaan mahdollisia riippuvuuksia ilmiöiden välillä. Laadulliseen tutkimukseen liitetään pehmeys, ei-formaali tutkimuslogiikka ja joustavuus tutkimusotteessa (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 51-53). Polkinghornen (2005) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimusyksikkö on kokemus ja keskeistä on pyrkiä saamaan mahdollisimman syvää tietoa tutkittavasta asiasta. Eskola ja Suoranta (1998, s. 165) kertovat, että laadullisen tutkimuksen tarkoitus ei ole vain selvittää ilmiötä, vaan kuvata sitä tiheästi ja muodostaa siitä kiinnostava käsitteellisyys.

Sosiaalinen konstruktionismi liittyy läheisesti laadulliseen tutkimusfilosofiaan, sillä laadullinen tutkimus kytkeytyy hermeneuttiseen ja ihmistieteelliseen perustaan, jossa tietäminen pohjautuu ihmisen itsensä luomaan merkitystodellisuuteen (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 31, 34-35). Näin ollen myös laadullisen tutkimuksen subjektiivisuus- ja objektiivisuuskysymykset nousevat usein pohdittaviksi. Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 20) mukaan tutkimustulokset eivät ole irrallaan käytetystä havaintomenetelmästä tai tutkimuksen tekijästä. Kaikki tieto on tässä mielessä subjektiivista, koska sitä on muodostettu tutkijan oman ymmärryksen varassa tehdystä tutkimusasetelmasta. Näin ollen tutkimuksen tekijän ja tutkittavaa ilmiötä kuvaavan haastateltavan oma ymmärrys ja ilmiön tulkinta ovat osa tutkimusta (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 20). Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus kytetään usein positivistiseen ja luonnontieteisiin kuuluvaan objektiivisen todistettavissa ja mitattavissa olevan totuuden pohjaan. Laadullinen tutkimus taas yhdistetään vahvemmin postmoderniin tilanne- ja kontekstiriippuvaiseen käsitykseen totuudesta, jolloin tarkoituksena ei ole löytää yhtä

totuutta vaan kuvata sitä inhimillisestä kokemusperspektiivistä. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 25-33; Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 134-136.) Polkinghorne (2005, s.138) tarkentaa, että inhimillisen kokemuksen tutkimiseen tarvitaan menetelmiä, jotka ottavat huomioon sen kompleksisuuden, jolloin määrällinen tutkimus ei välttämättä tarjoa ilmiöstä riittävän kuvaavaa tietoa.

Tämä tutkimus on toteutettu laadullista menetelmää käyttäen. Ja hyödynän siinä laadulliselle tutkimukselle tyypillistä ihmistieteellistä katsantotapaa ilmiöön. Olen pyrkinyt pitämään laadullisen näkökulman läsnä tutkimuksen suunnittelun, teorian kirjoittamisen ja itse tutkimuksen empiirisen osion kaikissa vaiheissa. Tässä tutkimuksessa tavoittelen kestävän työuran, joka voidaan luokitella sosiaalisesti ja inhimilliseksi ilmiöksi, kuvaamista aiheen kannalta merkityksellisenä nähdyn ammattiryhmän näkökulmasta. Näin ollen laadullinen tutkimusote on perusteltua.

3.2 Haastattelututkimus

Haastattelua pidetään yleisenä tapana kerätä laadullista aineistoa. Haastattelun etu on sen joustavuus tiedonkeruumuotona. Haastattelun aikana haastattelijä voi toistaa kysymyksiä, kysyä niitä haluamassaan järjestyksessä ja esittää syventäviä tai tarkentavia lisäkysymyksiä käsiteltävistä teemoista. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 72-74.) Koin haastattelun tämän tutkimuksen kannalta toimivana tiedonkeruumenetelmänä, koska sen avulla voidaan kerätä tietoa halutusta aiheesta tietyltä tutkimuksen kannalta keskeiseltä kohderyhmältä joustavasti ja kohdennetusti.

Haastattelijan ja haastateltavan roolit nähdään usein niin, että haastattelijä pyrkii olemaan neutraali osapuoli ja haastateltava tarjoaa tietoa mahdollisimman avoimesti. Haastateltava voidaan nähdä tiedon kerääjän ja tiedon tallentajan roolissa ja haastateltava tiedon antajana tutkittavasta ilmiöstä. Roolit ovat kuitenkin todellisuudessa monimutkaisempia. Haastattelutilannetta värittää aina ympäröivä konteksti, kulttuuri ja osapuolten taustat. Haastattelussa kerätty tieto syntyy vuorovaikutuksessa ja tilannesidonaisuus on sen erottamaton osa. Tutkimushaastattelu eroaa tavallisesta haastattelusta sikäli, että tutkimushaastattelussa ei haastateltavalle esitetä tutkimuskysymyksiä sellaisenaan, vaan ne pyritään operationalisoimaan käytännönläheisiksi kysymyksiksi. Haastattelusta syntyneelle aineistolle puolestaan esitetään tutkimuskysymyksiä ja aineistosta pyritään johtamaan niihin vastauksia. (Hyvärinen, Nikander, Ruusuvoori, Aho & Granfelt, 2017, s. 9-16.)

Tässä tutkimuksessa käytin tiedonkeruumuotona puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelun pohjana toimi ennalta määritellyt teemat ja niihin kytketyt haastattelukysymykset. En käynyt kaikkia etukäteen mietittyjä kysymyksiä läpi kaikkien haastateltavien kanssa ja kysymysten esittämisjärjestys saattoi vaihdella haastattelusta toiseen. Lisäksi emme voi olla varmoja, että haastateltavat ymmärtävät kestävän työuran käsitteen tai käsitellyt teemat täsmälleen samalla tavalla. Heillä oli vapaus kertoa niistä oman käsityksensä mukaisesti. Kun ottaa nämä seikat huomioon, käyttämäni haastattelumuoto sisältää myös

avoimen haastattelun piirteitä. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 74-77.) Eskolan ja Suorannan (1998, s. 88) mukaan teemahaastattelulla muodostetaan haastattelun kulle tiukemmat rajat verrattuna avoimeen haastatteluun ja samalla teemahaastattelu mahdollistaa täysin strukturoitua haastattelua laajemmin yksilöllisten tulokintojen esittämisen.

Koin tämän asetelman tutkimuskysymysten kannalta järkevänä perusteena käyttämäni puolistrukturoidun teemahaastattelun valinnalle, joka käytännössä tässä tutkimuksessa oli jotain puolistrukturoidun teemahaastattelun ja teemahaastattelun väliltä. Tutkimukseni kohteena oleva ilmiö on vielä suhteellisen uusi ja eikä se ole ehkä tuttu kaikille haastateltaville. Halusin siksi tehdä mahdolliseksi avoimemman omista ajatuksista kertomisen aiheeseen liittyen. Haastattelussa siirryin teemasta toiseen joustavasti riippuen siitä, kuinka laajasti haastateltavat vastasivat kysymyksiin. Toisinaan totesin, että kaikkia ennalta mietittyjä kysymyksiä ei tarvinnut esittää, sillä niihin vastattiin jo edeltävissä kysymyksissä. Kysymykset toimivat myös minulle haastattelijana tarkistuslistana aiheista, joista haastateltavat voisivat kertoa oman kokemuksensa ja näkemyksensä. Esitin etukäteen mietittyjä kysymyksiä tarvittaessa tarkentavasti ja laajentavasti. Kysymysten laatimisessa käytin apuna tutkimuskysymyksiä ja teoriaohjaavaa otetta. Sen taustana oli tehty kirjallisuuskatsaus eli teoreettinen viitekehys. Käyttämäni kysymyslista on tämän tutkielman liitteenä (Liite 1). Haastattelu-runko koostui yhteensä 29 kysymyksestä. Niistä 14 oli tarkentavia apukysymyksiä, joita esitin joustavasti tilanteen mukaan.

Valitsin tutkimuksen haastattelun teemat ennalta asetettuihin tutkimuskysymyksiin pohjautuen ja huomioiden teoreettisen viitekehysten (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 75). Haastatteluissa käsiteltävät teemat olivat: 1. kestävä työura käsitteenä, 2. kestävän työuran indikaattorit ja 3. kestävän työuran johtaminen. Lisäksi haastattelun lopussa kysyin lyhyesti neljännessä teemasta, jossa tarkastelin, miten haastateltavat kokivat, että Great Place to Work -prosessi kytkeytyy kestävän työuran teemoihin. Erityisesti kolmeen ensimmäiseen teemaan pyrin tunnistamaan aineistosta merkityksellistä tietoa, joka vastaa asettamaani tutkimustehdävää (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 75).

3.3 Aineisto

Tutkimuksessa haastateltavat henkilöt ovat Great Place to Work -sertifioiduista suurista ja keskisuurista yhtiöistä. Valitsin näissä yhtiöissä henkilöstötyöstä vastaavat asiantuntijat haastattelujen kohderyhmäksi sillä ajatuksella, että heillä voi olla tutkimusaiheen kannalta merkityksellistä ja mielenkiintoista tietoa ja näkemystä. Näin ollen laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan käytin harkittua tiedonantajien valintaa, jossa haastateltaviksi pyritään valitsemaan harkitusti tutkimuksen kannalta mahdollisimman sopivia informantteja (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 85-87). GPTW Suomen parhaiden työpaikkojen listalla oli vuonna 2020 yhteensä 37 suurta ja keskisuurta yritystä, joista seitsemääntoista lähetin kutsun osallistua tutkimushaastatteluun. Kutsut osoitin henkilöstötyöstä vastaavalle

asiantuntijalle, kuten henkilöstöjohtajalle tai henkilöstöpäällikölle. Osassa organisaatioista kutsu oli tämän jälkeen ohjattu edelleen yhtiössä esimerkiksi työhyvinvoinnista vastaavalle henkilöstöasiantuntijalle. Haastattelukutsuun vastasi myöntävästi yhdeksän henkilöstöalan asiantuntijaa, jotka muodostavat tämän tutkimuksen informanttien joukon. Aineisto kerättiin näitä henkilöitä haastatteleamalla. Informanttien määrä oli maltillinen mutta kuitenkin opinnäytteen kannalta riittävä.

Yksi tapa todeta, että tutkimuksen tiedonantajien määrä on riittävä, on perustella aineiston saturaatiota eli kylläntymistä. Tämä tarkoittaa, että aineisto ei tuota enää uusia teemoja ja alkaa toistaa itseään (Eskola & Suoranta, 1998, s. 62-64). Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 88-89) mukaan saturaatio toimii aineiston riittävän koon perusteena, jos aineistosta etsitään samuutta ja saturaatio tavoitetaan luokkien tullessa havaituiksi. Heidän mukaansa saturaation tavoittelemisen on merkityksellistä, jos kokonaisuutta kuvataan yhtenäisyyden kautta (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 89-90). Tässä tutkimuksessa tarkoituksenmukaista on teemojen kuvaaminen ja niiden sisällä yhtenevien luokkien löytäminen haastateltavien vastauksista. Näin ollen voi olla perusteltua sanoa, että tässä tutkimuksessa aineiston saturaatio voi kertoa sen riittävydestä. Tutkimushaastattelujen määrän koin riittäväksi aineistossa tiettyjen teemojen toistumisen myötä, vaikka kerättyä aineistoa ei tieteellisessä mielessä voida nähdä erityisen laajana.

Haastateltavat henkilöt toimivat kaikki eri yhtiöiden palveluksessa, eli tutkimuksessa on mukana haastateltavia yhdeksästä eri yhtiöstä. Haastateltavien henkilöiden edustamat organisaatiot toimivat useilla eri toimialoilla. Ne sisälsivät asiantuntijaorganisaatioita ja organisaatioita, joiden palveluksessa toimii ammattihenkilökuntaa ja toimihenkilöitä. Yhtiöt ovat kokoluokaltaan suurehkoja ja niiden keskimääräinen liikevaihto oli 181,78 miljoonaa euroa, vaihdellen noin 5,6 miljoonasta 789,4 miljoonaan euroon. Ne työllistävät keskimäärin 491 henkilöä, vaihdellen 59 ja 1000 henkilön välillä. Tutkimuksessa haastateltavien henkilöiden keskimääräinen työkokemus henkilöstötyöstä oli 7,5 vuotta. Haastattelujen kesto vaihteli 40 minuutista 1 tuntiin ja 10 minuuttiin. Niistä syntyi nauhoitettua materiaalia yhteensä 7 tuntia ja 55 minuuttia. Nauhoituksen aloitin ensimmäisen virallisen haastattelukysymyksen kohdalla. Purin haastattelut tekstimuotoon heti haastattelujen jälkeen ja niistä kertyi yhteensä 76 sivua Word-tekstinkäsittelyohjelman Calibri-fontilla, fontin koolla 11 ja rivivälillä yksi. Otos tekstistä tarkentui vielä, kun merkitsin siitä osia, joiden sisällöt liittyivät erityisesti tutkimuskysymyksiin. Näin pyrin löytämään aineistosta tutkimuksen kannalta olennaiset asiat ja nostamaan ne erityistarkastelun kohteeksi.

Tutkimusaineistosta rajasin analyysin ulkopuolelle haastatteluissa käsitellyn neljännen haastattelukysymysten kokonaisuuden, joka liittyi haastateltavien näkemykseen kestävän työuran teemojen esiintymisestä osana GPTW-prosessia. Tein tämän koska aihe ei näyttäytynyt selkeästi merkityksellisenä teemana aineistossa. Yleisesti haastateltavat kuvasivat, että kestävän työuran teema ei näkynyt GPTW-prosessissa suoraan, mutta aiheeseen liittyvät osa-alueet ovat olleet ainakin jossain määrin edustettuina, lähinnä organisaatiokulttuurin ja esimiestyön kysymysten kautta. Moni yhtiö oli saanut työskentelystä GPTW:in kanssa

nostetta oman työhyvinvoinnin systemaattiseen kehittämiseen ja yhtiöissä oltiin tyytyväisiä osallistumisesta prosessiin. Kehittämistyön lisäksi osallistuminen GPTW-toimintaan nähdään välineenä kehittää työnantajamielikuvaa ja tunnettavuutta työmarkkinoilla. Prosessin kuvattiin myös toimivan keinona tarkastella sitä, millä tasolla työntekijäkokemukseen liittyvät asiat organisaatiossa ovat ja miten yhtiö sijoittuu suhteessa muihin työnantajiin tässä asiassa. Saavutuksista GPTW-prosessin suhteen ollaan ylpeitä ja tutkimuksen teemoja pidetään tärkeinä.

3.4 Analyysimenetelmä

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysin apuna olen käyttänyt sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on yksittäinen metodi ja väljä teoreettinen kehys, jonka avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta. Useimmat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat jollain tavalla sisällönanalyysiin. Sisällönanalyysillä voidaan tarkoittaa myös määrällistä tutkimusta, mutta tällöin puhutaan ennemminkin sisällön erittelystä, jossa kuvataan dokumenttien sisältöä kvantitatiivisesti sanallisen sijaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 91, 105-106.) Eskolan ja Suorannan (1998, s. 137) mukaan laadullisen analyysin tarkoituksena on selkeyttää ja tiivistää hajanaista aineistoa ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 108) mukaan analyysillä tuodaan selkeyttä aineistoon, jotta voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta aiheesta. Tätä voidaan toteuttaa sisällönanalyysin keinoin esimerkiksi luokittelemalla, teemoittelemalla ja tyypittelemällä aineistoa (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 93). Sisällönanalyysillä tavoitellaan kuvausta tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleistetyssä muodossa. Se voidaan luokitella tekstianalyysiksi, jossa etsitään tekstistä merkitä. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 103.)

Sisällönanalyysia voidaan tyypillisesti lähteä toteuttamaan induktiivisesti tai deduktiivisesti. Induktiivisessa päättelyn logiikassa lähdetään liikkeelle yksittäisestä havainnosta ja edetään kohti teoreettisia yleistäyksiä, kun deduktiivisessa lähestymistavassa edetään yleisestä jo tunnetusta yksittäiseen. Kysymys on päättelyn logiikan suunnasta. Toinen tapa lähteä tarkastelemaan analyysissä käytettyä logiikan suuntaa on luokitella sisällönanalyysi teorialähtöiseksi, teoriaohjaavaksi tai aineistolähtöiseksi. Aineistolähtöisessä analyysissä aikaisempia havainnot ja teorioita ei oteta osaksi analyysin toteuttamista tai sidota niitä sen lopputuloksiin. Teorialähtöisessä analyysissä taas nojataan tiettyyn teoriaan tai malliin, joka määrittelee tutkimuksen kiinnostavat käsitteet. Tämä on myös teoriaa testaava lähestymistapa. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä puolestaan vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit, jolloin usein aineiston analysointivaiheessa edetään aineistolähtöisesti, mutta analyysin loppuvaiheessa havainnot pyritään kytkemään olemassa olevaan teoriaan. Analyysissä on tällöin teoreettisia kytkentöjä, mutta se ei suoranaisesti pohjaudu teoriaan. Tässä tavassa teoria toimii analyysin tekemisen apuna, jolloin analyysiyksiköt valitaan aineistolähtöisesti, mutta aiempi tieto ohjaa ja auttaa tässä prosessissa. Teoriaohjaava

analyysiote ei toisin sanoen testaa aiempaa teoriaa, vaan teoria toimii siinä analyysia ohjaavana kokonaisuutena. Tässä menetelmässä päättelyn logiikkaa voi kuvata abduktiiviseksi, jolloin ajattelua ohjaa vuoroin aineisto, vuoroin valmiit mallit. Kaikissa versioissa tutkijan ja haastateltavien omat ennakkokäsitykset ja tietämys ilmiöstä vaikuttavat jossain määrin analyysin lopputulokseen. Se on syytä tunnistaa erottamattomana osana laadullista tutkimusta. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 95-100.)

Tässä tutkimuksessa aineiston analysointimenetelmänä käytin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Valitsin metodin siksi, että se auttaa vastaamaan tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin perustellulla tavalla. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on tarkastella, miten kestävien työurien käsite ymmärretään ja miten sitä kuvataan. Tähän sisällönanalyysi menetelmänä sopii. En halunnut rajata analyysiä käsittelemään ainoastaan jo tunnettua ja muodostettua teoriaa, vaan tutkimuksen kannalta koin kiinnostavaksi tarkastella, mitä aineisto kertoo kestävän työuran käsitteestä ja sen johtamisesta aineistolähtöisesti ennen kuin tehdyt havainnot kytketään aiempaan teoriaan ja tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa käytetty sisällönanalyysin toteutustapa pohjautuu Pohjois-Amerikkalaiseen laadullisen tutkimuksen näkökulmaan ja menetelmä on esiteltynä Tuomi ja Sarajärven (2009) teoksessa *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kyseisessä versiossa aineisto käsitellään aluksi hajottamalla se osiin, jonka jälkeen se pyritään käsitteellistämään ja kokoamaan uudella tavalla, niin että tuloksena muodostuu looginen kokonaisuus (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 107).

Tämän menetelmän mukaan teoriaohjaava analyysi lähtee liikkeelle aineistolähtöisen analyysin keinoin. Aineistolähtöinen analyysi voidaan nähdä kolmi-vaiheisena prosessina, joka alkaa aineiston redusoinnista eli pelkistämisestä. Tässä kohtaa aukikirjoitetusta haastatteluaineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois joko tiivistämällä tai pilkkomalla aineisto osiin. Tämä voi tarkoittaa, että aineistosta poimitaan tutkimustehtävän kysymyksiä kuvaavia ilmaisuja, jotka merkitään aineistoon ja listataan lopuksi yhteen. Tätä ennen on päätettävä käytettävä analyysiyksikkö eli se osa tekstiä, joka otetaan analyysin aihiksi. Analyysiyksikkö voi olla yksittäinen sana, lause tai useammasta lauseesta koostuva ajatuskokonaisuus. Nämä tutkimustehtävän mukaiset alkuperäisilmaukset pelkistetään tiivistettyyn muotoon. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 109-110.) Tässä tutkimuksessa analyysiyksikkönä toimi ajatuskokonaisuus, joka voi koostua yhdestä tai useammasta lauseesta. Taulukossa 2 (jatkuu seuraavalle sivulle) on kolme esimerkkiä suorien lainausten muuttamisesta pelkistetyiksi ilmauksiksi tämän tutkimuksen aineistossa.

TAULUKKO 2 Suorasta lainauksesta pelkistetyksi ilmaukseksi

Suora lainaus	Pelkistetty ilmaus
H2: Siis paljonhan yritys pystyy tekemään asioita, mutta se mitä mä itte korostan myös on se yksilön vastuu siitä omasta työurasta. Ne omat päätökset ja toiveet ja mitä kohti menee. - - Että on se rohkeus tehdä niitä asioita työelämässä mitkä oikeasti kiinnostaa ja tietysti siihen aina liittyy myös se, että on mahdollisuus myös tehdä. Mutta yhteistyöllä yrityksen kanssa se tehdään, että se mahdollistetaan myös yrityksen kautta.	Yksilön omat valinnat ohjaavat uraa, organisaatio mahdollistaa.

H4: Meillä lähtee ihmisiä niin kun eläkkeelle, niin se että tavallaan on ihmisiä, jotka jaksavat töissä pitkään ja siten toisaalta nuoresta päästä niin osataan myös ottaa niitä nuoria työntekijöitä huomioon ja millä tavalla heidän tarpeet ehkä eroaa siitä ehkä varttuneemmasta joukosta.	Eri ikäryhmien tarpeiden huomioiminen.
H6: Tavallaan, että talon sisällä avautuu uusia paikkoja, niin se on sit sellainen mikä niin kun tukee sitä kestäväää työuraa ehkä niin kun työnantajan näkökulmasta, että henkilöt ei vaihda, talon sisällä urakehittymismahdollisuudet on avoinna, eikä tarvii lähteä hakemaan niitä välttämättä muualta.	Työnantajan kannalta vaihtuvuuden hallinta ja sitouttaminen.

Analyysin toisessa vaiheessa aineistoa klusteroidaan eli ryhmitellään. Pelkistetyt ilmaukset ryhmitellään luokiksi sen mukaisesti, miten ne tarkoittavat samaa asiaa. Luokat nimetään sisältöä kuvaavalla käsitteellä ja luokitteluyksikkönä voi toimia esimerkiksi tutkittavan ilmiön ominaisuus, piirre tai käsitys. Luokittelua voidaan jatkaa edelleen pelkistetyistä ilmauksista koostuvista alaluokista yläluokiksi alaluokkia yhdistelemällä ja pääluokiksi yläluokkia yhdistämällä. Tämä vaihe muodostaa pohjan tutkimuksen perusrakenteelle ja antaa alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. Ryhmittelyn jälkeen kolmas vaihe on aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen. Tässä vaiheessa edetään alkuperäisinformaation ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja tieteellisiin johtopäätöksiin. Käytännössä luokitusten yhdistämistä jatketaan niin kauan, kun aineisto sen sallii ja saavutetaan vastaus tutkimustehtävään eli saavutetaan käsitteellinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 110-113.) Puhtaasta aineistolähtöisestä analyysistä poiketen, teoriaohjaavassa analyysissä aineiston abstrahointivaiheessa empiirinen aineisto liitetään ilmiöstä jo ennalta tiedettyyn ja kytketään valmiisiin käsitteisiin (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 117). Taulukossa 3 havainnollistan luokkienmuodostusprosessia. Taulukon esimerkki on otettu tämän tutkimuksen aineistosta ja on katkelma yhden haastateltavan kertomista asioista liittyen tutkimuskysymykseen, millaisia merkityksiä kestävä työura saa yksilötasolla. Esimerkissä on kuvattuna näin ollen vain osa niistä teemoista, joita aineistosta löytyy tästä kokonaisuudesta.

Aineiston jäsentäminen ja tulkinta laadullisessa tutkimuksessa on usein iteraatiivinen prosessi, joka etenee jatkuvan vertailun periaatteen mukaisesti. Prosessissa empiirinen aineisto ja teoria sekä tutkijan oma ajattelu toimivat jatkuvassa interaktiossa keskenään. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 31-33; Eskola & Suoranta, 1998, s. 174-175.) Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 108) mukaan aineistosta tehdään analyysiä tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Huolellisen analyysin jälkeen aineistosta voidaan johtaa tulkintoja ja johtopäätelmiä. Näitä voidaan esittää analyysin lomassa tai erikseen analyysin jälkeen omana kokonaisuutena. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 108-113.) Tässä raportissa kuvaan jo tuloksien esittämisen lomassa kytkentöjä aiempaan teoriaan ja tutkimukseen.

TAULUKKO 3 Esimerkki luokkienmuodostusprosessista

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Pääluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
Rohkeus seurata omia kiinnostuksenkohteita.	Rohkeus ja aloitteellisuus	Motivaatio ja osaaminen	Tuottavuus	Kestävän työuran merkityksiä yksilöille.
Aloitteellisuus ja aktiivisuus kehittymisen suhteen.				
Rohkeat ihmiset luovat ympärilleen rohkeutta.				
Päätäväisyys ja sinnikkyys osana toimintaa.	Motivaatio ja asenne			
Motivaatio työelämää kohtaan.				
Rohkea asenne ja halu kokeilla uutta.				
Monipuolinen osaaminen.	Osaamisen kehittäminen			
Työkyvystä huolehtiminen.	Hyvinvointi ja terveys	Hyvinvoinnin kokeminen	Terveys	
Merkityksellisyyskokeminen työelämässä.	Työn merkityksellisyys	Työn merkityksellisyys	Onnellisuus	

Seuraavaksi kerron tutkimusprosessin etenemistä ja sen vaiheista. Tämän jälkeen siirryn kertomaan tutkimuksen tuloksista.

3.5 Tutkimusprosessin kuvaus

Tutkimusprosessi lähti liikkeelle itselleni kiinnostavan aiheen valinnasta ja suuntaa antavasta kirjallisuuskatsauksen tekemisestä. Sen tarkoituksena oli kartoittaa, mitä teoretisointia ja tutkimusta valitusta aiheesta eli kestävästä työurasta, on aiemmin tehty. Tämän jälkeen valitsin aiheeseen liittyvät tutkimuskysymykset,

jotka koin sekä kirjallisuuskatsauksen että omalta kannaltani mielenkiintoisiksi tarkastella. Sitten paneuduin syvemmin lukemaan tutkimusaiheen kannalta keskeisiksi koetut lähteet, jonka jälkeen tiivistin aiempaa aiheesta tehtyä teoretisointia ja tutkimusta kirjalliseen muotoon tutkimuksen teoreettiseksi viitekehykseksi. Tätä koottua kokonaisuutta hyödynsin empiirisen osion suunnittelussa ja myöhemmin analyysin tekemisessä. Koko tutkimusprosessin aikana kaikkea toimintaa ohjasivat alussa määritellyt tutkimuskysymykset, jotka jalostuivat ja tarkentuivat prosessin edetessä.

Ennen haastattelukysymysten laatimista ja haastattelujen suorittamista etsin tietoa haastattelututkimuksesta ja luin aiheesta kirjoitettua kirjallisuutta. Haastattelukysymykset pyrin suunnittelemaan niin, että ne tavoittavat mahdollisimman kattavasti vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tätä halusin edistää tekemällä testihaastattelun, jonka avulla saatoin testata kysymysten toimivuutta ennen virallisia tutkimushaastatteluja. Kysymysten toimivuudesta keskusteltiin myös yhdessä tutkimuksen ohjaajan ja muiden ohjaukseen osallistuvien henkilöiden kanssa. Koehaastattelun ja keskustelujen jälkeen koin tarpeelliseksi joidenkin haastattelukysymysten sanamuotojen muuttamisen, jotta kysymykset voisivat tarjota kuvaavampia vastauksia annettuihin teemoihin. Lisäsin ja otin myös pois joitain haastattelurungon kysymyksiä tässä vaiheessa. Näin ollen käytetty kysymyslista kehittyi erityisesti vielä haastatteluprosessin alussa, kuitenkin niin, että käsiteltävät teemat pysyivät samoina ja niiden pääkysymykset säilyivät suhteellisen samoina. Erityisesti kysymys numero kuusi suhteessa kysymykseen 15 ja kysymys kahdeksan suhteessa kysymyksiin 18 ja 21 näyttivät antavan samoja vastauksia, joten niiden esittämistä toteutin harkiten haastattelujen edetessä. Samantyylisten kysymysten esittäminen myöhemmin haastattelussa toi kuitenkin toisinaan jotakin uutta aiemmin lähes samalla tavalla ymmärrettyyn kysymykseen, joten niiden esittäminen toi lisäarvoa joissain haastatteluissa. Kaikissa haastatteluissa en ehtinyt tai kokenut tarpeelliseksi käydä kysymyspatteriston kaikkia kysymyksiä läpi. Kutsuin haastateltavia osallistumaan tutkimushaastatteluun sähköpostitse pääsääntöisesti tammikuun alkupuolella ja haastattelut toteutettiin 4.1.-16.2.2021 välisenä aikana.

Haastattelut toteutettiin teknologiavälitteisesti videopuheluna haastattelujen aikana vallitsevasta koronaviruspandemiasta johtuen. Eskola ja Suoranta (1998, s. 165) toteavat teknologiavälitteisyyden tuovan haastattelujen sopimiseen, aikatauluttamiseen ja toteuttamiseen joustavuutta. Haastatteluajkojen joustava sopiminen ja toteutus toi mahdollisesti haastateltaville matalamman kynnyksen osallistua tutkimukseen. Käytin haastatteluissa Google Meet- ja Microsoft Teams -videopuhelualustoja ja nauhoitin haastattelujen puheen erillisellä nauhurilla. Puheen litteroin tekstimuotoon analysoinnin helpottamiseksi. Tein itse kaikki haastattelut ja myös haastattelujen purkamisen tekstimuotoon. Litteroin puheen sanatarkan peruslitteroinnin keinoin. Tutkimukseen täysin liittymätön spontaani puhe jätettiin litteroimatta. Myös kesken jääneet sanat jätettiin pois. Lisäksi joitain epäolennaiseksi katsottuja toistuvia ilmaisuja kuten ”niin ku” ja ”tavallaan” ei kaikkia kirjattu ylös. Tässä tutkimuksessa keskeistä oli se, mitä haastattelussa sanotaan eikä tarkoitus ollut tutkia vuorovaikutusta tai sanomisen tapaa. Näin

ollen koin tarkkuuden tasoltaan peruslitteroinnin riittäväksi. Haastattelujen aikana tein muistiinpanoja käsitellyistä teemoista ja niiden herättämistä ajatuksista. Kuuntelin haastattelut läpi vähintään kahteen kertaan litteroinnin oikeellisuuden varmistamiseksi ennen ääninauhojen poistamista. Litteroinnin yhteydessä häivyttin tekstistä yksilöivät henkilöön liittyvät tunnistetiedot, kuten haastatte- luissa mainitut henkilöiden ja organisaatioiden nimet.

Haastattelujen valmiiksi saattamisen ja niiden litteroimisen jälkeen aloitin syvemmän tutustumisen aineistoon ja analysointiprosessin. Ennen tätä perehdyin tarkemmin menetelmäkirjallisuuteen liittyen valittuun teoriaohjaavan sisäl- lönanalyysin menetelmään. Aineistoon tutustuminen syvällisesti ja perusteelli- sesti ja sen järjestäminen analysoitavaan muotoon ovat asioita, jotka täytyy tehdä ennen varsinaisen analyysin aloittamista (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen, 2010). Ennen muodollisen analyysiprosessin aloittamista, luin haastattelumateria- aalia läpi useita kertoja ja tein muistiinpanoja havainnoista. Aineiston alustavaa redusointia tein jo litterointivaiheessa, jolloin jätin litteroimatta tutkimustehtä- vään täysin liittymättömän puheen.

Itse analyysin aikana etenin aiemmin esitellyn teoriaohjaavan sisällönana- lyysin kolmivaiheisen prosessin mukaisesti, jonka tarkoituksena oli saada vas- tauksia alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tässä vaiheessa olin valinnut aineistosta kiinnostavimmiksi ja olennaisimmiksi tarkasteltaviksi aiheiksi erityi- sesti kolmen ensimmäisen haastatteluteeman kysymykset. Keräsin litteroidusta aineistosta erilleen tekstin osia, jotka kertoivat tutkimuksen teemoista. Näin 76 sivua litteroitua aineistoa tiivistyi noin 25 sivuun suoria lainauksia, jotka edelleen tiivistin pelkistetyiksi ilmauksiksi. Pelkistetyt ilmaukset listasin tutkimuskysy- mysten mukaan teemoittain taulukkoon ja näistä aloin muodostaa alaluokkia, alaluokista yläluokkia ja niin edelleen, kunnes käsitteellinen kokonaisuus oli mielestäni valmis. Prosessin aikana tein muistiinpanoja omasta ajatteluproses- sista ja yhteyksistä aiheeseen liittyvään teoriaan. Seuraavassa luvussa kerron tar- kemmin analyysiprosessin tuloksista.

4 EMPIIRISET TULOKSET

Olen nostanut esiin kunkin tutkimuskysymyksen kannalta keskeiset aineistossa korostuvat teemat, joita havainnollistan esimerkinomaisesti esittämällä suoria lainauksia haastatteluista. Lainauksista on poistettu kesken jääneitä sanoja ja lausahduksia ja muutettu joitain vahvaa puhekieltä ilmentäviä sanoja selkokielisempään muotoon. Myös joitain informanttien käyttämiä englanninkielisiä ilmaisuja on käännetty suomenkieliseen muotoon. Tutkimuksen keskeisten tulosten esittely toteutan ryhmittelemällä tulokset kahden päätutkimuskysymyksen muodostamien otsikoiden alle kuvaamalla ensin, mitä merkityksiä kestävä työura saa yksilö- ja organisaatiotasolla aineiston perusteella. Tämän jälkeen käsittelen sitä, miten aineiston perusteella kestäviä työuria voidaan johtaa yksilön ja organisaation toimesta. Osion lopussa esittelen yhteenvedon aineiston keskeisistä aiheista. Tulokset ovat kuvaus valitun otoksen näkemyksistä tutkittavasta aiheesta tietynä aikana. Tulkitsen ja tarkastelen niitä suhteessa aiempaan tutkimukseen ja teoriaan.

4.1 Kestävän työuran merkityksiä yksilöille ja organisaatiolle

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia merkityksiä kestäväan työuraan liitetään yksilö- ja organisaatiotasolla ja millaisista osa-alueista sen nähdään koostuvan. Käsittelen ensin asiaa yksilön kannalta ja tämän jälkeen organisaation näkökulmasta.

Aineiston perusteella kestäväan työuran merkitys *yksilöille* kytkeytyy erityisesti neljään pääteemaan: 1. *työelämässä kiinni pysymiseen*, 2. *motivaatioon ja osaa-miseen*, 3. *yksilön uraan kokemaan tyytyväisyyteen ja työn merkityksellisyyteen* sekä 4. *hyvinvointiin*. Nämä teemakokonaisuudet heijastavat myös De Vosin ja kollegoiden (2020) kuvailemia kestäväan työuran indikaattoreita: tuottavuutta, onnellisuutta, terveyttä ja teoriassa yleisesti tunnustettua kestävyyttä ajassa.

Ensimmäinen pääteema kestävien työurien merkityksestä yksilön kannalta on työelämässä kiinni pysyminen. Työuran kestävyys ajassa on yksi keskeinen

kestävän työuran ominaispiirre ja yksilön kannalta se tarkoittaa, että henkilöllä on töitä ja hän voi toimia osana työelämää. Tämä on lähes itsestään selvä kestäviin työuriin yhdistettävistä merkityksistä yksilöiden kannalta. Kyseistä teemaa kuvattiin aineistossa muun muassa näin:

H4: kestävä työura siis se, että yksilön näkökulmasta se että hän jaksaa sen koko työuran ja pystyy tekemään itseään motivoivaa työtä koko sen työuran sinne eläkeikään asti ja miksi ei sitten sen jälkeenkin.

H2: - - että mahdollisimman sanotaan pitkään ihmiset pystyisivät tekemään ja on se sitten sataprosenttisesti tai sitten osa-aikaisesti niin että mahdollisimman pitkään pystyisi olemaan siellä työelämässä mukana ja totta kai siinä on se, että se olis merkityksellistä myös se työ, mielekästä ja merkityksellistä.

Toinen pääteema, motivaatio ja osaaminen, sisältää alateemoina yksilön oman aktiivisuuden ja asenteen oppimista ja työelämää kohtaan, rohkeuden toiminnassa ja aloitteellisuuden osaamisen kehittämisessä. Nämä ovat aineistossa vahvasti toistuvia aiheita. Yksilöiden myönteinen asennoituminen muutokseen, kehitykseen ja uuden oppimiseen nähdään tärkeänä tekijänä kestävien työurien kannalta. Aineiston perusteella kestävä työura merkitsee yksilöiden omien tavoitteiden tuntemusta, niiden rohkeaa tavoittelua ja jatkuvaa osaamisen päivittämistä. Alla esimerkkejä aineistosta, jotka kuvastavat osaamisen, asenteen ja aktiivisuuden merkityksellisyyttä.

H6: Se omasta osaamisesta huolehtiminen on se ydin. Että tavallaan, jos ei ole ymmärrystä siitä tietyllä tavalla, että jos ei ole kiinnostusta ja ymmärrystä siitä, niin se on tosi harmillista, että sitten voi olla että tipahtaa.

H4: - - tietenkin varmaan ihan osaaminen tai ylipäättänsä semmonen niin kun tietämys asioista.

H5: No siis kyllä tietysti niin kun työntekijän oma halu on ehdottomasti se tärkein ja semmonen niin kun motivaatio.

H2: - - Ja se asenne tietyllä tapaa jo itse työtä ja työn tekemistä kohtaan niin mä uskon, että se lähtee jo sieltä, että ootko sä halukas oikeesti tekemään töitä ja olemaan mukana tässä yhteiskunnan pyörittämisessä. Ja olis ihanaa, jos kaikilla olis sellanen työ mistä he saa niin kun sen merkityksen tunteen ja että se olis niin kun mielekästä ja totta kai se edesauttaa siihen, että jaksaa tehdä sitä työtä. Kyllä mä luulen, että se lähtee sieltä omasta asenteesta ihan sitä työtä kohtaan.

Kestävään työuraan näyttää aineiston perusteella liittyvän yksilön näkökulmasta uran rohkeaa ja aloitteellista toteuttamista. Kestävää työuraa kuvattiin asiana, joka ei tapahdu itsestään. Se vaatii toteutuakseen aktiivista toimintaa ja suunnitelmallisuutta sekä systemaattista pyrkimystä yksilöä tyydyttävään tilaan. Tällä tarkoitetaan muun muassa yksilön kannalta erilaisten kokemusten hankkimista ja etsimistä. Kestävän työuran saavuttamisen nähdään edellyttävän määrätietoista ja rohkeaa uran johtamista. Alla muutama tätä aihetta koskeva lainaus aineistosta.

H5: - - ja vielä se, että rohkeemmin tehtäisiin niitä sivusteppejä ja rohkeesti vaihdettaisiin eri toimialoja ja sitä kautta luotaisiin sitä osaamista mikä luo pohjaa sitten tavaltaan sille kestäväälle työuralle.

H4: Kestävä työura ei ole semmonen kertakäyttöinen ja ohimenevä, vaan miten sen nyt sanoisi. Suunnitellaan asioita niin että niillä on edellytykset pidempään elämään.

Työelämän ja työn kokeminen merkityksellisenä nähdään asiana, joka kertoo työuran kestävydestä. Tämä muodostaa kestävien työurien kolmannen teemakokonaisuuden yksilön kannalta tarkasteltuna. Aineistossa korostuu ajatus, että työtä jaksaa tehdä pidempään ja paremmin, jos kokee tekemisen mielekkäänä ja itselle merkitystä tuottavana asiana. Merkityksellisyys muodostuu työstä, joka motivoi ja koetaan itselle sopivaksi. Tämä lisää tyytyväisyyden tunnetta omaan uraan ja työelämään. Alla esimerkkejä kuvauksista kestävästä työuran merkityksistä yksilölle.

H5: Ihminen siis aika vahvasti seuraisi niitä omia ambitioita, niin kun työelämässä. Ehkä rohkeemmin ottaisi uraansa semmosia asioita, mistä on niin kun aidosti kiinnostunut. Ja sitä kautta myös todennäköisesti loisi itselleen semmosen uran, johon on itse huomattavasti tyytyväisempi.

H7: Mun mielestä tärkeä, että sillä työllä on joku merkitys. - - Kestävä työura, tämän, niin se ehkä rakentuu sitten sen kautta, että löytyy se merkitys henkilölle, löytyy se tietynlainen tyytyväisyys, motivaatio tehdä niitä asioita ja viihtyy siinä työssään.

H8: Mitä tahansa jaksaa enemmän ja on parempi siinä ja niin kun motivoituu paremmin, jos se niin kun tietää mitä se oma tarkoitus on, mikä on tärkeä itselleen.

Neljäs aineiston perusteella muodostettu teema, joka kertoo työuran kestävydestä yksilötasolla, on hyvinvoinnin kokeminen. Tähän sisältyvät alateemoina työkykyyn liittyvät kysymykset, erityisesti psyykinen ja fyysinen terveys sekä luottamuksen ja turvallisuuden kokeminen. Haastateltavat kertoivat työelämään kuuluvasta jatkuvasta muutoksesta ja kehityksestä. Työelämä digitalisoituu kovaa vauhtia. Toimintaympäristö voi olla alati muuntuva, mikä lisää paljon uusia mahdollisuuksia yksilöille mutta vaikuttaa myös kuormittavuuteen. Lisäksi aineistossa kuvattiin, kuinka yksilöiden elämässä voi tapahtua kaikenlaisia muutoksia, jotka vaikuttavat terveyteen ja hyvinvoinnin kokemukseen ja sitä kautta työuran kestävyteen. Terveiden ja hyvinvoinnin teemaan kuuluvat vahvasti yksilöiden kokema jaksaminen ja mielenterveys. Työkyvyn pulmista puhuttiin erityisesti mahdollisena kestäviä työuria haastavana asiana, johon sekä yksilöiden että organisaatioiden toivotaan kiinnittävän jatkuvaa proaktiivista huomiota. Alla muutama tätä teemakokonaisuutta kuvastava lainaus aineistosta.

H6: No ehkä tässä vois olla se psykologinen turvallisuus tietyllä tavalla sen työsuhteen osalta.

H8: Että mikä niin kun estää sitä työn tekemistä tai eläkkeen siirtämistä, niin terveys syyt oli isoin, että se on hyvin semmonen konkreettinen asia, joka saattaa sitten tulla siihen eteen.

H5: - - ja mikä on tietysti tän ajan suuri ongelma, että ihmisten työkyvyt ei enää -, työkyky loppuu jo alle nelikymppisenä. Ja nimenomaan niin kun tällaselta mielenterveyspuolelta, että kyllä niin kun hyvin vahvan semmosen linkityksen nään tämmösiin ihmisiin, joilla on aidosti semmonen tietynlainen hyvä itsetunto, niin he myös hyvin jaksaa työssä paljon paremmin.

Organisaation näkökulmasta kestävien työurien merkityksellisyys nivoutuu erityisesti kahteen pääteemaan. Ensimmäinen ja vahvin teema on, että *ihmiset ja hyvinvointi ovat organisaatiossa arvotasolla* ja toinen pääteema liittyy sen organisaatioiden toiminnan *taloudelliseen kannattavuuteen*. Kolmas havaittava teema kestävien työurien suhteen organisaation näkökulmasta on *yhteisöllisyyden merkityksellisyys organisaatiossa*. Aineistossa korostuva ihmisten ja työhyvinvoinnin merkityksellisyys organisaatiossa voidaan liittää teoriassa mainittuun pehmeään henkilöstöjohtamiseen (Beer ym., 1984). Yksilöiden ja organisaation intressien huomioiminen toiminnassa voidaan liittää kestävästä henkilöstöjohtamisen ajatusmaailmaan, joka sisältää monisidosryhmäisen lähestymistavan henkilöstöjohtamisessa (Kramar, 2014). Aineiston perusteella organisaatioiden kannalta toiminnan kestävyudessa halutaan pitää mukana liiketoiminnan taloudelliset kysymykset ja tavoitteet. Tämä puolestaan viittaa kovaan henkilöstöjohtamiseen (Fombrun ym., 1984) ja lisäksi ajatteluun siitä, että pehmeät ja kovat arvot toimivat organisaatioissa lähes poikkeuksetta aina rinnakkain (Viitala, 2014). Molempien osapuolien, yksilöiden ja organisaatioiden intressien ja tavoitteiden huomioiminen toiminnassa nähdään organisaation kannalta olennaisena asiana kestävien työurien käsitteilyssä.

Kestävä työura organisaation näkökulmasta näyttää tarkoittavan erityisesti, että ihmiset ja työhyvinvointi ovat tärkeitä arvoja, joita aktiivisesti toteutetaan. Tämä näkyy haluna kehittää yksilöitä tukevia toimintatapoja ja organisaatiokulttuuria, jossa korostuu henkilöstön kuuleminen, tasa-arvoinen kohtelu ja yksilöiden huomioiminen. Ihmisistä välittämisen kulttuuri nähdään aineistossa keskeisenä kestäviä työuria edistävänä asiana. Alla esimerkkejä siitä, miten teemaa ihmiset organisaation arvona kuvattiin aineistossa.

H3: Meillä tehdään systemaattista henkilöstötutkimusta. - -Me seurataan jatkuvasti henkilöstön tunnuslukuja systemaattisella tavalla johtoryhmässä ja johtokunnassa. Niin kyllä me ollaan viety mun mielestä nää ihan sinne organisaatiokulttuuriin.

H2: Eli meidän henkilöstö ensin, eli tää on se lähtökohta, että meidän tärkein pääoma on henkilöstö.

H4: Miten mä sen miellän niin tota meillä on niin kun vastuullisuus strategiaan liitetty ja ihmiset, eli sitten taas niin kun meidän HR näkökulma ja vastuu meidän omista ihmisistä esimerkiksi. Niin sitä kautta tietenkin sitten näen sen sellaisena esimerkiksi terveenä kotiin asiana ja sitten toisaalta niin kun pitkinä työurina.

Toinen pääteema siitä, miten kestävä työura saa merkityksen organisaation näkökulmasta, on sen tuoma mahdollinen taloudellinen kannattavuus. Taloudellisista kysymyksistä kestävien työurien suhteen puhuttiin aineistossa erityisesti vaihtuvuuden kustannusten sekä hiljaisen tiedon säilyttämisen ja osaamisen sitouttamisen kautta. Nämä asiat myös Newman (2011) mainitsee olevan kestävien

työurien seurauksia. Kestävien työurien näkeminen myös sitoutumisena organisaatioon, on aineistossa näkyvä teema ja sen koetaan tuovan organisaatioille tuottavuushyötyä. Organisaatioissa kestäviä työuria koettiin voitavan edistää panostamalla kouluttamiseen ja työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseen ja yhteisöllisyyteen. Ne puolestaan voivat edesauttaa yksilöitä rakentamaan oman työuran kestävyyttä. Taloudellisten tavoitteiden teemakokonaisuudesta kerrottiin aineistossa muun muassa näin:

H1: Jos on pidempiaikaisia tekijöitä talossa niin heillä on organisaatiosta sitä hiljaista tietoa, että jos sen saa valjastettua myös siihen, että oikeesti saa niitä ihmisiä siihen mukaan kehittämään sitä organisaatiota eteenpäin niin sillä on varmasti iso merkitys sille organisaatiolle ja sen kehittymiselle.

H6: Yhtiön hyöty niin on tavallaan se tuottavuus, että jos nähdään siitä näkökulmasta, että henkilöt viihtyy pitkään ja voi hyvin niin ne yleensä on tuottavia työntekijöitä.

H7: - - sitoutuneisuus siinä kasvaa ja vaihtuvuus vähenee niin sanotusti, eli ihmiset viihtyy samassa työpaikassa pidempään. - - Tyytyväisyyden lisääntyminen tätä kautta ja tietenkin ei pidä väheksyä sitä, että mikä se yhteisön merkitys on, kulttuurin merkitys siinä yhteisössä, että ihmiset oppii pelaamaan yhteen, kun on niitä tuttuja työkavereita, joiden kanssa on vuosia tehty hommia niin se tuo varmaan semmosta tehokkuuskerrointa myös siihen työhön ja ehkä sitä viihtyvyyttäkin sitten, jos siinä ihmiset toimii hyvin yhteen.

Sitoutuminen yhteen organisaatioon kuvastaa yhtä organisaation näkökulmaa kestävien työurien ajallisesta kestävyyydestä. Siinä missä kestävyys ajassa yksilötasolla merkitsee työelämässä kiinni pysymistä, organisaation näkökulmasta se voi tarkoittaa sen lisäksi myös ajallista kestävyyttä yhdessä organisaatiossa.

Kolmas pääteema, yhteisöllisyys organisaation arvona, sisältää alateemoina yhteisöllisyyden kulttuurin ja osallistamisen. Yhteisöllisyyden teema kuvastaa, kuinka yksilöiden ja yhteisön tavoitteita voidaan edistää organisaatioissa ja kuinka tämän kaltainen toiminta yhdistetään kestäviin työuriin. Alla esimerkkejä tästä temasta.

H2: Ja sitten just tää, että yhtenä joukkueena tekeminen, että yhdessä me selvitään, on se kriisi sitten pieni tai sitten iso.

H3: Tää on niin kun kiinteä työyhteisö. [tekstiä, josta voi tunnistaa yhtiön] Ja tällöinen yhteishenki, yhteenkuuluvuus on meillä hyvin vahvaa.

H9: työntekijät on meidän yrityksen niin kun tärkeä resurssi kuitenkin tai niin kun ihan varmasti ja me halutaan pitää hyvät työntekijät mahdollisimman pitkään töissä, jotta ne oppii uusia asioita siihen työnkuvaan liittyen, kartuttaa sitä osaamista, mikä tarkoittaa sitten että niistä tulee parempia ja tehokkaampia työntekijöitä, niin se meidän kulttuuri kannustaa siihen hyvin vahvasti, eli se on meillä tosi vahva tällänen yhteisöllisyys ja sitten työntekijöistä välittäminen niin kun paistaa tosi hyvin läpi meidän yrityksessä.

Yhteenvedona voi todeta, että kestävien työurien merkitys kytkeytyy aineiston perusteella ennen kaikkea ajantasaista osaamista korostavaan, kokonaisvaltaista hyvinvointia ja tasapainoa ylläpitävään sekä joustavaan työn tekemiseen. Tässä

onnistumisessa keskeistä näyttäisi olevan yksilöiden huomioiminen mutta myös organisaatioiden intressien huomioiminen ja näiden välinen tasapaino. Yksilöiden ja organisaatioiden intressien yhteensopivuudesta puhutaan myös teoriassa. Yksi De Vosin ja hänen kollegojensa (2020) kestävä työuran mallin keskeinen tekijä on uran ja yksilön välinen sopivuus. Chudzikowskin, Gustafssonin ja Tammin (2020) mukaan tämä tarkoittaa usein yksilön tavoitteiden sovittamista ja linjaamista organisaation tavoitteisiin. Aineiston perusteella kestävä työura tuottaa jossain määrin erilaisia merkityksiä yksilöille ja organisaatioille, mutta niihin sisältyvät aiheet ovat kuitenkin yhteneviä. Molemmissa teemat liittyvät erityisesti yksilöiden osaamiseen ja hyvinvointiin.

4.2 Yksilö ja organisaatio kestävien työurien johtamisessa

Yksi tämän tutkimuksen tehtävistä on tarkastella, miten kestäviä työuria voidaan edistää ja johtaa. Tässä osiossa kerron ensin, millaiset asiat korostuvat aineiston perusteella kestävien työurien johtamisessa yksilön kannalta, jonka jälkeen kuvaan, mitä aineiston perusteella organisaatiot voivat tehdä kestävien työurien edistämiseksi.

4.2.1 Yksilöt ja kestävien työurien johtaminen

Aineistosta oli johdettavissa neljä eri yksilön toimintaan liittyvää orientaatiota, jotka edesauttavat kestävien työurien johtamisessa. Nämä ovat *jatkuvan oppimisen orientaatio*, *rohkean toiminnan orientaatio*, *itsestä huolehtimisen orientaatio* ja *yhteistyöorientaatio*. Aiheet liittyvät toimijuuteen ja voidaan nähdä kuvastavan teoriassa mainittua kestävyyttä ainakin yksilön toimijuudessa ja sosiaalisessa tilassa. Näiden toteuttaminen koetaan lisäävään mahdollisuuksia kehittää työuraan liittyvää kestävyyttä myös ajassa ja työn merkityksellisyydessä (De Vos & Van der Heijden, 2015).

Työurien kestävyudessa suuri aihe aineiston perusteella on jatkuvan osaamisen ylläpitäminen. Osaamisen rakentuminen monipuoliseksi työuran aikana nähdään tärkeänä edellytyksenä työelämässä kiinni pysymiselle ja työssä menestymiselle. Jatkuvan oppimisen orientaatiossa yksilö aktiivisesti etsii mahdollisuuksia laajentaa osaamistaan ja pysyä ajan tasalla osaamisen suhteen yleisesti. Osaamista voidaan kartuttaa monella eri tavalla, kuten perinteisesti kouluttautumalla, osallistumalla monipuolisesti toimintaan omassa työyhteisössä, osallistumalla työpaikan ja työn ulkopuolisiin projekteihin sekä erilaisissa rooleissa ja työtehtävissä. Aineistossa kuvattiin, kuinka osaamisen kehittyminen monipuoliseksi edellyttää yksilöltä rohkeutta etsiä uusia tapoja kerätä osaamista ja uusia mahdollisuuksia kehittyä sekä kykyä ajatella osaamista laaja-alaisesti. Kaikki osaaminen ei välttämättä näyttäydy nykyhetkessä kriittisen tärkeältä yksilön työelämän suhteen, mutta yllättävistäkin osaamisista voi olla hyötyä uralla. Tästä esimerkin kertoi yksi haastateltavista. Hän kertoi pohtineensa

sisustuskurssille osallistumista omasta mielenkiinnosta. Nopeasti ajateltuna sillä ei ole yhteyttä henkilöstöjohtajan työhön. Osallistumisesta hän kuitenkin pohti olevan myöhemmin hyötyä myös työuralla esimerkiksi silloin, kun agendalla olisi yhtiön toimitilauudistus.

Osaamisen karttuminen monipuoliseksi nähdään mahdolliseksi tapahtua myös yhdessä organisaatiossa. Tästä mahdollisuudesta puhuttiin myös toistuvasti haastatteluissa. Eräs haastateltavista kertoi tästä kuvaamalla entistä kollegaansa, joka vielä eläkeiän kynnyksellä oli aktiivinen tekijä työpaikallaan. Hän oli tehnyt lähes koko työuransa samassa organisaatiossa, mutta tästä huolimatta hän oli kehittänyt itselleen hyvin laajan ja monipuolisen osaamisen organisaation sisällä eikä osoittanut vielä merkkejä halukkuudesta jäädä eläkkeelle. Jatkuvan oppimisen orientaation kestävän työuran suhteen ei koeta riippuvan iästä tai uran vaiheesta. Aineistossa korostui, kuinka työelämässä aktiivisena toimijana pysyminen edellyttää oman osaamisen päivittämistä kaikilla aloilla, kaiken ikäisenä ja kaikissa työrooleissa. Alla kolme lainausta aineistosta, joka kuvastavat jatkuvan oppimisen orientaatiota.

H6: Mä näen sen nyt ennen kaikkea osaamisen ylläpidon ja kehittämisen näkökulmasta. Että jos miettii, että niin kun tän päivän työelämä - on kokoajan puhuttu, että ainoa pysyvä on muutos niin asiat muuttuu, osaamisvaateet muuttuu ja jos haluaa niin kun tavallaan säilyttää paikkansa, niin pitää itse olla aktiivinen sen suhteen. Että ei riitä se että sä teet jotain hommaa ja työnantaja tarjoaa sulle koulutusta, vaan erityisesti asiantuntijatehtävissä sulla pitäisi olla koko ajan niin kun hoksottimet kohdillaan, että mitä yhteiskunnassa tapahtuu, mitä tässä toimialassa tapahtuu, mihin suuntaan mä haluaisin kehittyä ja miten koko ajan kehityn, ei pelkästään muodollisessa koulutuksessa, vaan asioita seuraamalla ja itse opiskelemalla, uusia projekteja tai haasteita tai työtehtäviä vastaanottamalla. Että, jos haluaa niin kun tavallan ei pelkästään kestävää työuraa siinä tietyssä firmassa, vaan ylipäätään niin kun työelämässä edetä ja vaihtaa paikasta toiseen, niin silloinhan se omasta osaamisesta huolehtiminen on se ydin juttu.

H8: - - teknologiat on uusia kaikille ja tota ennen aikaan ehkä niin kun olis jotenkin pärjännyt että sanoo, että toi ei oo mun juttu, mutta nykyään niin se on oltava osa sitä osaamista jollakin tasolla ja pitää pystyä niin kun neli-viiskymppisenä [ammattinimike] sanomaan, että mä en tiedä tästä niin kun tarpeeksi ja mä haluan oppia muilta.

H8: On hyvä asia, että ihmiset elää pidempään ja on terveempiä pidempään ja se on niin kun tämmönen asenne kysymys sitten, että miten pystyy johtamaan sitten omaa uraansa sillä tavalla, että niin kun on kiinnostavia tehtäviä ja asioita ja päivittää osaamistaan ja myös pitää huolta omasta hyvinvoinnista, että jaksaa tehdä sitä. - - Voi olla monia uria elämän aikana ja voi toteuttaa itseään monella eri tavalla, eikä sen tarvitse olla niin kun johonkin tiettyyn muottiin lukittu asia, että näin se menee ja sitten kun olet 60-65 niin sitten kaikki on ohi.

Oppimiseen suuntaavaa toimintaa käsitellään paljon myös kestävien työurien teoriassa. Tästä kirjoittaa esimerkiksi Aseel (2017) kuvatessaan yksilön jatkuvan oman oppimisen reflektointia ja palautteen etsimistä, jotka voidaan nähdä keinoina edistää kestävää työuraa. Lisäksi Heslinin ja hänen kollegojensa (2020) kertoma kasvuun tähtäävä mielentila ja eri asioiden rajaaminen oppimiskokemuksiksi voidaan nähdä aktiivisena kestäviä työuria edistävänä ja oppimiseen

tähtävänä toimintana. Nämä tutkimukset omaavat näin ollen yhtenevyyksiä myös tämän tutkimuksen aineistosta nouseviin käsityksiin oppimisen suhteen.

Toinen aineistosta nostettavissa oleva selkeä teema yksilön kestävien työurien edistämisen kannalta on rohkea ja aktiivinen toiminta oman uran suhteen. Rohkean toiminnan orientaatioon sisältyy se, että yksilöllä on vahva johtajuus omasta urastaan. Rohkeasti omista toiveista puhuminen työpaikalla ja omissa verkostoissa, sekä rohkea omien uratavoitteiden edistäminen ovat tässä keskeisiä elementtejä. Kestävän työuran johtaminen yksilön näkökulmasta edellyttää omaaloitteisuutta ja aktiivista tekemistä. Omista tavoitteista avoimesti puhuminen esihenkilölle ja ennakkoluuloton osallistuminen erilaisiin uusiin kokemuksiin tuoviin tilanteisiin nähdään keinoina rakentaa ja edistää kestävämpää työuraa. Rohkean toiminnan orientaatioon liittyy myös, että yksilöt kertovat oman elämän muista tarpeista, jotka vaikuttavat työhön, esimerkiksi muuttuneista elämäntilanteista ja joistain terveystilanteista. Näihin tilanteisiin voi liittyä halua tai tarvetta työskennellä jonkin aikaa joustavammin. Tämänkaltaisiin tarpeisiin reagoiminen työpaikalla edellyttää, että toiveet tai mahdolliset epäkohdat otetaan puheeksi. Rohkeasta toiminnasta kestävien työurien edistämiseksi puhuttiin aineistossa esimerkiksi näin:

H7: Ja sitten toinen ihan käytännön asia mikä tulee mieleen, niin tietysti se että, niin kun yksilön näkökulmasta, työntekijän näkökulmasta, niin tuo rohkeasti niitä omia ajatuksia esille eli - kun siihen annetaan mahdollisuus, että voidaan näistä asioista jutella. Niin rohkeasti ne käytäis läpi sitten esihenkilön tai muun henkilön kanssa, jonka kanssa niistä jutellaan, niin se on ainut millä oma työnantaja pystyy sitten autamaan henkilötasolla, jos niin kun tietää mitkä henkilön tavoitteet on niin sitten niihin pystytään vasta reagoimaan.

H3: Niin se oma aktiivisuus ja sitten esimiehen kanssa keskustellen, niin kyllä siinä voi paljonkin vaikuttaa siihen omaan työuraansa.

H8: - - että tällä on paljon mahdollisuuksia edistää uraa eri tavalla, mut odotetaan että työntekijät itse ottaa siitä niin kun ohjat käsiinsä ja myös edesauttaa sitä.

Kestävien työurien johtamisessa yksilön näkökulmasta kerrottiin myös yksilön vastuusta omasta terveydestä ja hyvinvoinnista huolehtimisessa. Tässä kolmannessa orientaatioissa on keskeistä, että yksilöt ottavat tietoisesti vastuuta myös omasta terveydestään, jaksamisestaan ja hyvinvoinnin ylläpitämisestä ja edistamisestä. Näiden asioiden laiminlyöminen nähdään merkittävänä kestäviä työuria haastavana asiana. Työnantajat ja muu ympäristö voivat jakaa tietoa, kannustaa terveydestä huolehtimiseen ja tarjota väyliä hyvinvointiasioden edistämiseen, mutta yksilöllä on vastuu näiden hyödyntämisen suhteen. Yksilöiden halu toimia omaa terveyttä ja tasapainoa ylläpitävällä tavalla nähdään asiana, jolla omaa kestävää työuraa voi edesauttaa. Alla esimerkkejä aineistosta tästä aiheesta.

H8: No mun mielestä yks tärkeä aihe on hyvinvointi - - sekä niin kun mielenterveyden puolella, että niin kun fyysisessä puolessa, että kerta kaikkiaan niin ei riitä, että sitä ei hoitaisi aktiivisesti, vaan pitää niin kun ottaa se osana sitä niitä asioita mitä tekee arkipäivässä, että tota se ylläpitäis sitä.

H6: Työelämässä paljon puhetta, että ihmiset niin kun polttaa itsensä loppuun ja työelämä ja vapaa-aika menee pikkasen sekaisin, niin tavallaan niiden rajojen vetäminen, että mikä on riittävästi ja mikä on omaa aikaa ja vapaa-aikaa. - - Vastuu siitä, ettei polta itseään loppuun, vaikka se työnimu olisi jossain kohtaa aika kova.

H3: - - mehän tarjotaan näitä puitteita. Me tarjotaan koulutusta, valmennuksia. - - Ja jos ihmiset tarttuu, niin he voi niin kun ottaa siitä opin itselleen ja saada kyllä ihan oikeasti ja aidosti tukea, mutta se vaatii sen asenteen, sen halun. Me ei voida niin kun pakottaa ihmisiä innostumaan valmennuksista. Me ei voida pakottaa ihmisiä vaikka liikkumaan tai nukkumaan tietyllä tavalla. Me tarjotaan koko ajan näitä kanavia ja työntekijä voi tehdä paljonkin sen eteen.

Aineistossa korostuu ajatus siitä, että yksilöt voivat tehdä paljon ja ottaa aktiivisen roolin edistää omaa työuraansa. Neljäntenä orientaationa aineistosta on nostettavissa kuitenkin yhteistyön orientaatio. Harva, jos mikään työura toteutuu tyhjiössä ja myös aineistosta nousi esiin haastateltavien näkemyksiä siitä, kuinka sosiaalisilla verkostoilla ja yhteistyöhakuisella toiminnalla nähdään olevan työurien kestävyyyteen vaikuttavia seurauksia. Tästä puhuttiin muun muassa kertomalla, kuinka yhteistyöorientoituneet ihmiset ovat osa erilaisia verkostoja ja saavat sitä kautta laajemmin monipuolisia kokemuksia. Laajemmissa verkostoissa mukana oleminen nähdään myös keinona auttaa löytämään uralle uusia suuntia. Se auttaa yksilöitä edistämään kestävämpää ja monipuolisempaa työuraa myös organisaation sisällä. Alla esimerkkejä aineistosta tähän aiheeseen liittyen.

H3: Yhteistyö muiden yksiköiden ja toimintojen kanssa on kanssa semmonen yks tärke elementti, että onko semmonen yhteistyöorientoitunut.

H8: - - ja sitten yks toinen aspekti on nää verkostot, että jotenkin se aika helposti niin nämä verkostot sitten rakentuu sen ympärille mitä tekee, mutta jotta pystyisi muuntamaan itseänsä ja työuraa, niin sitten pitää tutustua toisenlaisiin piireihin ja rakentaa niitä toisenlaisia verkostoja, että sekin on semmonen asia mitä pitää ja voi aktiivisesti hoitaa.

Aineiston perusteella keskeistä kaikessa kestäväen työuran johtamisessa yksilön kannalta on aktiivisena toimijana oleminen asian puolesta. Edellä mainitut neljä aineistosta johdettua orientaatiota kuvastavat niitä aiheita, joissa yksilöt voivat ottaa proaktiivisen ja tietoisien roolin oman uran kestävyuden edistämiseksi. Yksilön aktiivisesta roolista kertoivat myös De Vos, Dewettoc ja Buyers (2009) todetessaan tutkimuksessaan, että mitä vahvemmin yksilöt johtavat omia uriaan, sitä enemmän he saavat uralleen myös organisaatiosta tukea. Tämä asia havaitaan organisaatioissa myös tämän tutkimuksen aineistossa.

4.2.2 Organisaatiot ja kestävien työurien johtaminen

Olen johtanut aineistosta viisi teemaa, johon kestävien työurien konkreettinen johtaminen organisaation toiminnassa liittyy. Nämä ovat *yksilöiden ammatillisen menestyksen edistäminen, yksilöiden hyvinvoinnin edistäminen, yksilöiden ymmärtäminen ja käsitteleminen kokonaisuutena, ihmisiin keskittyvän organisaatiokulttuurin kehittäminen ja esihenkilötyö.*

Aineistosta johdetun yksilöiden ammatillisen menestyksen tukemisen teemaan sisältyy alaluokat osaamisen edistäminen, urakehityksen tukeminen ja tunnustus sekä palkitseminen. Osaamista nähdään voitavan edistää perinteisesti kouluttamalla henkilöstöä ja tarjoamalla laajaa ja monipuolista koulutusvalikkoa henkilöstön käyttöön. Ajan tasalla pysyminen oman ammatillisen osaamisen suhteen mutta myös yleisesti työelämässä tarvittavien osaamisten suhteen nähdään merkityksellisenä. Erityisesti teknologiaan ja digitalisaatioon liittyvä osaaminen nähdään tärkeänä yleisenä osaamisena asiantuntijatyössä. Kaiken koulutuksen ei koeta liittyvän yksilön sen hetkiseen työnkuvaan, vaan osaamisen kehittäminen tulee nähdä laajemmasta näkökulmasta myös työnantajan puolella. Ylimääräisen rahallisen tai ajallisen tuen saaminen kouluttautumiseen nähdään myös hyvänä kannustinkeinona osaamisen kasvattamiseen. Se viestii myös siitä, että ajantasainen ja monipuolinen osaaminen on organisaatiossa tärkeä arvo. Myös hyvä ja kattava perehdytys nousi aineistossa tärkeänä yksilöiden ammatillisen osaamisen ja menestyksen osatekijänä.

Uusien haasteiden tarjoaminen organisaation sisällä, työnkierto sekä työntekijöiden osallistaminen projekteihin nähdään toimivina ja paljon käytettyinä keinoina yksilöiden ammatillisen osaamisen ja menestyksen edistämiseksi. Monet haastateltavat kuvailivat tapauksia, joissa yksilöt organisaatiossa olivat saaneet mahdollisuuksia kokeilla asioita ja oppia organisaation sisällä erilaisten uusien työroolien ja uraliikkuvuusmahdollisuuksien kautta. Monelle oli kehittynyt uusia tehtäviä organisaatiossa ja tätä kautta laajaa osaamista sekä potentiaalia rakentaa kestävämpää työuraa yleisesti. Organisaation tukeman oppimisen tärkeydestä kestävien työurien johtamisessa kertoivat tutkimuksessaan myös Bonzionelos ja hänen kolleegansa (2020). He havaitsivat tutkimuksessaan, että organisaation tukemalla koulutuksella on laajoja työllistettävyyttä edistäviä vaikutuksia. Alla esimerkkejä haastatteluista osaamisen kehittämisestä organisaatiossa osana kestäväen työuran johtamista.

H8: - - että sen oman osaamisen päivittäminen tapahtuu helposti tarpeen noustessa [on demand] ja että on laaja tarjonta, mistä ihmiset voi valita sitten mikä heille parhaiten sopisi.

H5: Ja koulutus on täällä aika vahva arvo. - - meillä on omaa luokkaansa oleva ammatillinen koulutusjärjestelmä.

H2: Ensisijaisesti haetaan sisäisesti, että jos joku vaan on kiinnostunut, niin pyritään tarjoamaan niitä mahdollisuuksia. - - Jos työ ei tunnu mielekkäälle ja haluaa uusia haasteita tai että firman sisällä sitten mahdollisuus tarjota tällästä. Esim. yks mitä me käytetään tosi paljon, on työnkierto - - että katsotaan miltä tää vois vaikuttaa.

H3: -- on tullut työuran muutoksia, eli [ammattinimike] on tullut esimerkiksi järjestelmäasiantuntija, joka palvelee sit koko organisaatiota, hänelle tulee sit niin kun uusi työ, mutta samassa työpaikassa.

Osaamista ja ammatillista menestystä voidaan organisaatiossa tukea myös monella tavalla kouluttamisen lisäksi. Aineiston perusteella mentorointi ja valmennuspalveluiden tarjoaminen laajasti kaikille henkilöstöryhmille nähdään yhtenä merkityksellisenä keinona edistää yksilöiden ammatillista menestystä. Omien

uratavoitteiden työstäminen ja tavoitteiden kirkastaminen valmentavien palvelujen avulla koetaan auttavan oman urapolun suunnittelemisessa ja siten tukevan menestymistä työelämässä. Aineistossa korostui, kuinka yksilölliset tarpeet ja toiveet tulisi olla uravalmennuksen lähtökohta. Mentorina tai valmentajana voi toimia kuka tahansa sopiva henkilö organisaation sisä- tai ulkopuolelta. Myös McDonald ja Hite (2018) puhuvat organisaatioiden tärkeästä roolista yksilöiden toimijuuden ja proaktiivisten taitojen kehittämisestä ja kuinka näitä voidaan edistää tarjoamalla muun muassa uraohjausta, mentorointia ja työnkiertoa.

Laadukkaan, säännöllisen urakeskustelun koetaan auttavan yksilöitä tuomaan omia uratavoitteita organisaation tietoisuuteen ja antavan mahdollisuuksia asian edistämiseen. Uravalmennuksessa, -keskusteluissa ja yksilöiden ammatillisen kehityksen tukemisessa on aineiston perusteella organisaatioissa olennaista ymmärtää, että toiminta tähtää uran kestävyyskohentamiseen yksilön kannalta yleisesti, ei ainoastaan sen hetkisen työnantajaorganisaation sisällä. Yksilöiden työllistettävyyden tukemisen tulee tähdätä yksilöiden pärjäämiseen myös muualla. Ura tulee ymmärtää ennen kaikkea yksilön omaisuutena. Sen tiedostaminen, että työntekijän ura voi suuntautua jossain vaiheessa sen hetkisen organisaation ulkopuolelle, on hyväksyttävä asia. Tässä organisaatiot voivat jopa antaa tukea. Alla kaksi esimerkkiä, joissa haastateltavat kuvaavat, kuinka organisaatiossa voidaan suhtautua kestävien työurien johtamiseen.

H3: Ei meillä oo itsetarkoitus, että ihmiset olis meillä mahdollisimman pitkään. On hyväkin, että tapahtuu vaihtuvuutta. - - Jos me ei löydetä näitä tän tyyppisiä polkuja, niin kyllä meillä sitten jossain vaiheessa tulee stoppi vastaan. Meillä on ollut täällä monta ja mä oon omienkin alaisten kanssa joutunut toteamaan, että hei kyllä vitsit olis ollut kiva jatkaa, mutta sä haluat muuta ja me ei pystytä tarjoamaan, niin nyt tiet vaan eroaa. Ja se on ihan okei. Ei siitä pidä olla niin kun kenenkään pahoillaan.

H7: Että otettais huomioon se henkilö kokonaisvaltaisesti, että mitä osaa, mihin hän on menossa, mitkä on ne unelmat tulevaisuutta ajatellen ja vähän niin kun sitä kautta saatais se, no mä ehkä puhun tälleen arjen kautta, niin saatais se sitoutuneisuus sitten siihen niin kun yrityksenkin näkökulmasta ja toisaalta sitten jos, harva meistä kuitenkaan tässä eläkevirkaa hakee, niin jos ja kun tulee se tilanne, että katsotaan jotain muita vaihtoehtoja, että nykyinen yritys ei pysty sitä tarjoamaan sulle, niin olis sitten eväät siirtyä eteenpäin, eli tavallaan sitä monipuolisuutta siellä työnkuvassa viedään eteenpäin.

Urapolkumallit ovat myös asia, jonka aineiston perusteella nähdään voitavan vaikuttaa yksilöiden kestäviin työuriin organisaatioissa. Ne koetaan merkitykselliseksi apuvälineeksi yksilöiden urajohtamisessa. Urapolkumallit voivat kertoa yksilöille niistä askeleista, joita he voivat uransa suhteen ottaa, erityisesti organisaation sisällä, ja millaisia suuntia ja vaihtoehtoja on mahdollista rakentaa. Tässäkin tärkeänä nähdään yksilöiden omien toiveiden kuuleminen ja urasuunnittelun tukeminen sekä mahdollisuus katsoa myös valmiiden mallien yli.

Kestävien työurien edistämisen yhteydessä organisaatiokontekstissa puhuttiin jonkin verran myös tunnustuksesta ja palkitsemisesta. Se, että yksilö kokee olevansa arvokas osa organisaatiota ja että hänen työnsä on siellä merkityksellistä, kasvattaa organisaation kannalta tärkeää sitoutumista ja yksilön ammatillista itsetuntoa. Organisaation näkökulmasta riittävän sitoutumisen

ylläpitäminen on taloudellisesti kannattavaa ja tuo hyötyä. Työn merkityksellisyydestä tunnustuksen saaminen yksilön näkökulmasta voi vahvistaa yksilön luottamusta omiin kykyihin ja mahdollisuuksiin ja sitä kautta vaikuttaa edistävasti myös yksilöiden kestäviin työuriin yleisesti. Alla lainaus, jossa kiteytyy hyvin yksilöiden ammatillisen menestyksen edistämisen teema.

H5: [Miten kestäviä työura voidaan organisaatio kontekstissa edistää?] - - Aito talent management - ajatellaan eteenpäin ja kysellään, mitkä on työntekijän omat mielenkiinnon kohteet ja mitkä on ne väylät joilla me voitaisi niin kun tukea niitä. - - Luodaan uran roadmappeja ja ylläpidetään jatkuvaa kouluttamista. - - Myös pitää ihan manuaalisesti laittaa ihmisiä oppimaan. Rohkeasti koulutetaan myös core osaamisen ulkopuolisia asioita.

Toinen aineistosta johdettavissa oleva pääteema liittyen kestävien työurien johtamiseen organisaation tasolla on yksilöiden hyvinvoinnin edistäminen. Tähän teemaan sisältyvät yleinen terveyden edistäminen, mielenterveyden tukeminen, suhtautuminen joustoihin ja vapaisiin ja tasapainon edistäminen. Työntekijöiden terveyttä voidaan pyrkiä edistämään organisaatiokontekstissa monella tavalla. Yleiset aineistossa mainitut terveyteen vaikuttavat toimet liittyvät liikunnan tukemiseen, kattaviin työterveyspalveluihin, vakuutuksiin ja organisaation ja työterveyshuollon tiiviiseen yhteistyöhön.

H6: Mutta sitten tietysti kaikki perusjutut siihen, että minkälainen on joku työterveyshuolto tai vakuutusturva tai työaikakäytännöt tai joustot tai muut tällaiset. Jotenkin että se perusrakenne pitää olla kunnossa ja tietyt raamit ja sit mahdollisuuksien mukaan esimiestyössä niin yksilöiden erilaisuuden huomiointi.

H7: Sitten on toki hyvinvoinnin, terveyden puolelta niin meillä esimerkiksi hieronta-etua löytyy, hammashoitoetua - näitä tämmösiä perinteisiä hyvinvointietuja niin näähän sitä työkykyä ylläpitää sitten ja tosi kattava työterveydenhuolto, eli sieltä löytyy sitten tukea vaikka mihin tilanteeseen, jos on haasteita.

Hyvinvoinnin edistämisen teemaan liittyy myös tasapainon edistäminen. Kuormittuneisuus haastaa terveyttä ja kuormittuneisuutta syntyy usein liiallisesta fyysisestä tai psyykkisestä rasituksesta. Kuormittuneisuudesta toipuminen voi vaatia joustavaa työnmuotoilua tai joustavamman työajan toteuttamista. Sillä, miten organisaatioissa vapaisiin ja joustoihin suhtaudutaan, on suuri merkitys niitä harkitseville ja tarvitseville työntekijöille. Alla lainaus aineistosta, jossa kuvataan tätä aihetta.

H1: Varmasti pitkälti siihen edistämiseen vaikuttaa myös se työhyvinvointi ja kulttuuri siellä, mutta sitten justiin sen yksilön elämäntilanteesta tulevat muutokset ja niihin reagoiminen ja se joustaminen ja sit se, miten niin kun psyykkisesti ihminen jaksaa.

Hyvinvoinnin teemasta puhuttiin kestävien työurien johtamisessa organisaatiokontekstissa toistuvasti. Erityinen painotus aineistossa oli jaksamisen aiheesta ja kuinka se voi olla koetuksella eri syistä ihmisen työuran aikana. Kuormittuneisuutta voidaan kokea esimerkiksi liiallisesta työtaakasta tai yksityiselämän taapahumista johtuen. Organisaatioilta toivotaan halukkuutta ja valmiuksia tukea terveellistä elämää kannustamalla liikuntaan, tarjoamalla laajoja

työterveyspalveluja mutta myös tukemalla yksilöiden tarpeita joustavien työn- teko- tai työaikajärjestelyjen suhteen. Ne puolestaan voivat edistää yksilöiden ko- kema tasapainoa ja terveyttä.

Aineistosta oli nostettavissa esiin erityisesti huoli työntekijöiden mielenter- veyden ongelmien kasvusta. Näiden haasteiden näkyminen työelämässä tunnus- tetaan myös kestävien työurien teoriassa (Barthauer ym., 2020; Llosa-Fernández ym., 2018; Pfeffer, 2010). Merkityksellisenä henkilöstötuna tänä aikana nähdään matalankynnyksen tuen tarjoaminen, kun yksilöt syystä tai toisesta tarvitsevat apua psyykkisen jaksamisen kanssa. Tätä teemaa kuvattiin aineistossa muun muassa näin:

H2: - - työuupumus tai masennus, se saattaa olla, että joku on sairastunut syöpään tai on loukkaantunut jossain, joku tapaturma tai muuta, eli aina niin kun yksilön tilan- teen mukaisesti me katosotaan, että mitä tukitoimia he tarvii ja kuinka pitkäksi aikaa ja sen mukaan sitten suhteutetaan se työ ja työaika ja sit kun meillä on tosi vahvana yks meidän arvoista niin kun että yhdessä tehdään, eli yhtenä joukkueena, eli se että tullaan sitten niin kun apuun ja paikataan ja organisoidaan ja priorisoidaan ne työt sen mukaisesti.

H4: - - kiinnostus siitä, että organisaatiossa havaittu mielenterveysongelmien poissa- olojen lisääntymistä, asiasta ollaan kiinnostuneita ja on se motivaatio tehdä asialle jo- tain.

H6: Pitää olla tietenkin oikeudenmukainen ja tasapuolinen, mutta että kuitenkin huo- mioida ne yksilön tarpeet. Että joskus voi olla sairastumisia, tai voi olla siviilielä- mässä jotain tragediaa, avioeroa kautta muuta, jolloin sitten niin kun se ei tavallaan työnantajalle kuulu, mutta jos sitten jos siihen pystytään joustavasti suhtautumaan, niin se voi edistää monesta näkökulmasta sitä.

H1: On tullut hirveesti uusia keskustelumahdollisuuksia mitä monet organisaatiot on ottaneet muhun yhteyttä, että pystyy keskusteleen ja kevyelläkin otteella keskustella ja löytyy apuja sitten siihen arjen aikatauluongelmiin tai sitten parisuhdekriseihin tai muihin ja mä uskon, että semmoset on myös varmaan nouseva trendi ja toivottavasti nouseva etu monessa organisaatiossa.

Kolmas aineistosta nostettava teema organisaation kestävien työurien johtami- sessa on yksilöiden ymmärtäminen kokonaisuutena. Tähän teemaan sisältyy yk- silöiden ikä-, sukupuoli- ja elämäntilanneasioiden huomioon ottaminen organi- saatiossa sekä yksilöiden kyseisessä organisaatiossa tapahtuvan työn ulkopuo- listen tekijöiden ja intressien ymmärtäminen ja arvostaminen. Inklusiivisuus toi- minnassa, tasa-arvon edistäminen ja syrjimättömyys kaikkien yksilöön liittyvien tekijöiden suhteen kuuluvat myös tähän teemaan. Aineistossa yksilöiden ym- märtämisestä kokonaisuutena puhuttiin erityisesti eri-ikäisten ja eri elämäntilan- teissa elävien henkilöiden tilanteiden ymmärtämisen ja tukemisen kautta. Tässä organisaatioiden tulee olla toiminnassaan henkilöstön suhteen tasapuolisia ja sa- malla valppaita yksilöllisten tarpeiden huomioimisen kanssa. Henkilöstökäytän- teiden tasapuolisuus ja räätälöiminen yksilöllisten tilanteiden mukaan ovat myös asia, joka näkyy kestävien työurien teoriassa. Tordera ja hänen kollegansa (2020) sekä Jung ja Takeuchi (2017) kertoivat tutkimuksissaan, kuinka henkilöstökäy- tänteet, -prosessit ja -edut on syytä olla mahdollisimman tasapuolisia. Samalla niissä on hyvä olla mahdollisuuksia joustaville ratkaisuille ja mahdollisuus

mukauttaa yksilöllisiin tarpeisiin ja tilanteisiin, sillä eri ihmiset arvottavat ja hyödyntävät henkilöstökäytänteitä eri tavoin.

Yksilöt ovat yksilöitä myös työn ulkopuolella ja toisinaan jokin työhön liittymätön tekijä voi olla merkittävä ja aiheuttaa tarvetta työnantajan joustavaan suhtautumiseen työaikaan tai ylipäättään asian huomioon ottamiseen työpaikalla. Aineistossa puhuttiin, kuinka näissä tilanteissa organisaatioissa voidaan tarjota esimerkiksi ylimääräisiä joustoja pienten lasten vanhemmille ja ikääntyville työntekijöille sekä suhtautua avoimen kannustavasti opintovapaisiin. Myös työskentelymahdollisuuksien tarjoaminen joustavasti eläkeiän jälkeen tai vajaakuntoisen työllistäminen voivat olla keinoja tukea yksilöiden työurien kestävyttä aineiston perusteella. Suunnitelmallinen ja ennakoiva toiminta koetaan tärkeäksi onnistumisen edistäjäksi yksilöiden ymmärtämisessä kokonaisuutena. Näillä keinoilla voidaan tukea henkilöstön työelämässä kiinni pysymistä ja kestävämpää työuraa ajallisesti sekä laadullisesti. Alla muutamia esimerkkejä aineistosta tähän teemaan liittyen.

H4: Organisaation näkökulmasta varmaan se, että osataan johtaa kaikenlaisia, kaiken ikäisiä ihmisiä ja sitten se, että löytyy sitä joustoa, halua mukauttaa sitä työtä, tuunata työtä, jos tulee semmosia tilanteita. - - Asenteet vois olla ihan työyhteisönäkökulmasta. Ihan, että hyväksyykö esimiehet erilaisia tarpeita, hyväksyykö työyhteisö erilaisia ihmisiä.

H3: Jos ihminen on meillä 20 vuotta töissä, hänellä ehtii tulla monia elämänmuutoksia, voi tulla avioliittoja, voi tulla avioeroja, voi tulla lapsia, voi tulla sairauksia. - - Elämässä tapahtuu hirveen paljon erilaisia asioita ja sitten kun ne tulee, ne on aika rankkoja tilanteita ja sit pitäis saada sovitettua se oma arki siihen työhön. Ne on niitä totuuden paikkoja tavallaan. Että miten voidaan tukea siinä. Meillä ainakin on se asenne ja valmius siihen. Ja kyllä me halutaan tukea näissä elämän muutostilanteissa työntekijöitä. Koske ne menee ohi ne elämän muutostilanteet. Ja sitten jossain vaiheessa sulla on taas niin kun toisenlainen tilanne. Jos me pystytään yhdessä näiden yli tukemaan niin me saadaan siitä hyvinvointia sille työuralle ensinnäkin, mutta me saadaan myös pidettyä sitä osaamista täällä meidän talossa.

H8: - - niin kun avoimuutta siinä, että ihmisillä on eri projekteja - - tällä mä luulen että me tullaan niin kun kilpailemaan tulevaisuudessa, että kuinka paljon me autetaan meidän ihmisiä siinä omalla luovalla polullaan. - - ihmiset on jotenkin ennen peitellyt sitä että jos he haluaa tehdä jotain muuta tai tota on just joku sivubisnes tai muuta, niin me sanottiin että tää on ihan ok ja tää on hienoa meille ja me kaikki opitaan tästä lisää, niin kyllä mä luulen että se niin kun auttaa näissä sitouttamisasioissa.

Näissä esimerkeissä on havaittavissa, kuinka erityisesti työnantajan asenteella on suuri merkitys eri henkilöstökäytänteiden ja joustojen hyödyntämisen suhteen. Ei riitä, että yksilöille on tarjolla monia tukitoimia ja vaihtoehtoja. Se, millainen organisaatiokulttuuri näiden käytänteiden käyttämisen ympärillä koetaan olevan, on myös ratkaisevaa niiden hyödyntämisessä työntekijöiden keskuudessa. Tämä tunnistetaan aineistossa. Tätä aihetta ja sen vaikutusta kestäviin työurisiin ovat tutkineet, ja samansuuntaisia tuloksia tunnistaneet, myös Herman ja Lewis (2012) sekä Tomlinson ja hänen kollegansa (2018).

Neljäs aineistosta johdettavissa oleva pääteema on ihmisiin keskittyvän organisaatiokulttuurin kehittäminen. Tähän teemaan sisältyy se, että organisaation arvot ja strategia tukevat työntekijän hyvinvointia, yhtiössä panostetaan sekä

yksilöihin että yhteisöllisyyteen, organisaatiossa edistetään sitoutumista, motivaatiota ja työn mielekkyyttä sekä tehdään säännöllistä henkilöstötutkimusta yleistilanteen selvittämiseksi. Lisäksi on tärkeää, että henkilöstötutkimusten tuottamien tulosten perusteella kehitetään aktiivisesti toimintaa paremmin vastaamaan yksilöiden ja organisaation tarpeita. Aineiston kautta korostuu ajatus siitä, että kestävien työurien johtaminen organisaatiokontekstissa perustuu organisaation arvoihin, kulttuuriin ja strategiaan. Henkilöstön hyvinvointi ja kehityksen tukeminen nähdään tärkeinä arvolähtöisinä valintoina organisaatiossa. Näiden puolesta tehdään systemaattista työtä. Aineiston perusteella avoin viestintä, säännöllinen ja laaja henkilöstötutkimus sekä yksilöiden kuunteleminen ja osallistaminen ovat keinoja, joilla organisaatiossa voidaan selvittää, miten henkilöstötyössä onnistutaan ja millä tavoin asioita voidaan parantaa. Ne myös kertovat siitä, että organisaatiossa ollaan kiinnostuneita yksilöiden tarpeista ja hyvinvoinnista työelämässä. Haastateltavat kertoivat aiheesta muun muassa näin:

H6: Kaikki lähtee sieltä johdosta ja arvovalinnoista ja strategiasta ja erityisesti tietenkin niin kun tämmösessä asiantuntijaorganisaatiossa ehkä painottuu vielä enemmän, että ne on siellä, jopa strategiatasolla näkyy, että satsataan henkilöstöön. Ja sittenhän se jalkautuu sieltä käytännössä esimiestyönkautta tai HR käytännöissä, että tavallaan se johtamismalli on organisaatiossa se. - - Osaamisen johtamisen käytännöt, onko urapolkumalli määritelty, kaikki perusasiat, onko toimenkuvat selkeät ja kunnossa, miten valmennetaan, mitkä on koulutusprosessit, valmennusprosessit, onko olemassa tämmöstä sisäistä akatemiaa. - - Periaatteessa kaikki HR käytännöthän vaikuttaa, jos voi sanoa. On ne sitten ne hyvinvointipalvelut tai vapaa-aikaan liittyvät palvelut tai sitten tosiaan - miksi ei jopa palkitseminen menisi sinne. Tämmöset niin kun työaikaikäytännöt, vapaa-aika käytännöt noin niin kun yleisellä tasolla.

H7: [Miten näet kestävien työurien johtamisen organisaation näkökulmasta?] Tää menee ehkä siihen kulttuuriin, jos lähtee miettimään niin kulttuurikysymyksiä tähän menee, johtamiskulttuuriin, että miten me halutaan, nähdäänkö ja ehkä vähän siihen ihmiskäsitykseenkin, organisaation ihmiskäsitykseen, että nähdäänkö me ihmiset koneen osina, rahantekokoneina vai nähdäänkö me heidät yksilöinä, joilla on se ura, jota kehittää.

Se, että organisaatiolla on halu kehittää työn merkityksellisyyttä työntekijöille, koetaan voivan edistää työuran kestävyyttä yksilön kannalta. Panostaminen yksilölliseen huomioimiseen ja yhteisöllisyyteen voivat toimia välineinä sekä sitouttamisessa organisaatioon että yksilön työuran kestävyys yleisesti. Monessa haastattelussa puhuttiin yhteisöllisyyden merkityksellisyydestä suhteessa työviihtyvyyteen ja työtyytyväisyyteen sekä yksilön kokemukseen organisaation välittämisestä. Yksilöihin ja yhteisöllisyyteen panostaminen voidaan nähdä keinona edistää organisaation ja yksilön tavoitteita ja siten edustaa kestävä työuran johtamista organisaatiokontekstissa. Yksilöllisten ja yhteisöllisten tavoitteiden edistämisestä puhuttiin aineistossa muun muassa näin:

H4: Passion for colleagues, kollegat ensin niitä asiakkaita ja kun me kollegat kohtemme toisiamme ja näin niin sit loppu viimein se näkyy sinne asiakkaalle, viivan alle.

H1: Ehkä se menee jonkun verran takasin siihen, kuinka avoimesti siellä organisaatiossa saa keskustella, tietyllä tapaa, että jos se yksilö saa sanoa korjausehdotuksia, kertoa onnistumisista, jakaa asioitaan, kysellä niin kyllähän se edesauttaa sitä yksilöä

siinä, että yksilö kokee, että häntä kuunnellaan ja samalla se vie sitten sitä organisaatiota eteenpäin, jos niihin asioihin tartutaan. Ehkä sen semmosen yksilön kehittämisalun kautta kehittyi se yksilö, kuin myös sitten se organisaatio.

H6: - - se kulttuuri tavallaan - meillä on tavallaan tämmönen osallistava, yhteisöllinen, tuloksellinen, avoin meidän yrityskulttuuri ja työyhteisö.

Viides pääteema kestävien työurien johtamisessa organisaation näkökulmasta on esihenkilötyö. Tähän sisältyvät alateemat ovat ihmisten johtamisen kulttuuri, yksilöllisyyttä huomioiva johtaminen ja esihenkilön ammatillinen osaaminen. Esihenkilötyön vaikutus kestävien työurien johtamiseen tunnustettiin aineistossa merkitykselliseksi asiaksi osana organisaation johtamisen kulttuuria. Esihenkilötyön merkityksellisyyden ymmärtäminen organisaatioissa on jo itsessään hyvää johtamista ja kestävien työurien edistämisen organisaatiokontekstissa uskotaan hyötyvän myös laadukasta esihenkilötyöstä. Yksilöt huomioonottava ihmisten johtamisen organisaatiokulttuuri ja esihenkilötyön sujuvuuteen panostaminen nähdään tärkeinä asioina kestävien työurien kannalta johtamisessa yleisesti. Tästä kertoo jatkuva esihenkilötyön arvioiminen ja kehittäminen organisaatioissa. Positiivinen ihmiskäsitys johtamisessa on myös näkyvänä pidetty osa kestäviä työuria edistävästä ihmistenjohtamisen kulttuurista. Ihmisten johtamisen kulttuurin teemasta puhuttiin aineistossa näin:

H6: Musta esimiestyö on noiden kestävien työurien, mutta ylipäättään kaiken HR käytäntöjen ytimessä. Mä oon ainakin sanonut, että HR:n tärkein sisäinen asiakas on esimiehet. Ei riitä, että HR itseksensä puuhailee kaikkea mahdollista, tekee uusia prosessikaavioita ja käytäntöjä, vaan meidän pitää saada ne esimiehet ymmärtämään ja mukaan, koska he tuntee sen oman porukkansa. - - Niin minusta se johtaminen, esimiestyö on siinä kaiken ytimessä.

H5: - - johtamistyön kulttuuri, nähdään ihmiset aidosti yksilöinä. - - Esimiehinä ja johtajina on meidän velvollisuus tukea niitten ihmisten työskentelyä ja uraa ja kehittymistä ja se että jollain tavoilla sanoisin, että se jo aika pitkälle riittää. - - Semmonen luottamuksellinen suhde ja kulttuuri. - - Yksilöä tukeva ajattelu.

H3: Työuran jatkumisen kannalta ja pitkän työuran kannalta niin se on hirveen tärkeä, että meidän esimiehiä valmennetaan koko ajan ja meillä on tietyt [yhtiön nimi] esimiehen vähän niin kun vaatimukset tai semmoset tavoitteet ja me ollaan ne kuvattu ja meillä on semmonen innostavan ja sujuvan johtamiskulttuurin malli.

Yksilöllisyyttä huomioiva johtaminen aineistosta johdettuna alateemana sisältää yleisen yksilöiden huomioonottamisen esihenkilötyössä ja säännöllisen sekä avoimen keskusteluyhteyden. Nämä tarkoittavat tarkemmin eriteltyinä työntekijöiden kuulemista, työntekijöiden tukemista ja yksilöiden tuntemista. Nämä puolestaan edellyttävät avointa viestintää ja säännöllistä keskustelua työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä. Aineistossa puhuttiin, kuinka työnantajan täytyy olla tietoinen yksilön tavoitteista ja henkilökohtaisesta tilanteesta, jotta yksilön kestävä työuraa voidaan yhdessä edistää ja että näitä tavoitteita voidaan työstää myös esihenkilön tukemana. Tätä voi tehdä pohtimalla yhdessä seuraavia askeleita yksilön osaamisen kehittämisessä tai keskustellen selkiyttää yksilön ammatillisen unelman suuntaa tai potentiaalia. Esihenkilö voi myös rohkaista työntekijää kokeilemaan erilaisia asioita. Kaikki tämä edellyttää, että esihenkilö tuntee

työntekijänsä ja että osapuolten välillä vallitsee avoin ja luottamuksellinen suhde. Alla esimerkki erään haastateltavan pohdinnasta liittyen johtamisen ja esihenkilötyön rooliin kestävien työurien edistämisessä.

H4: Kyllähän valitettavasti iso osa esimerkiksi niin kun tyytymättömyydestä työhön niin jotenkin liittyy esimiestyöhön tai johtamiseen tai siinä koettuihin ongelmiin. - - Siis esimiestyö on palveluammatti, elikkä siinä sun täytyy kuunnella ja ennen kaikkea oppia tuntemaan ne sun ihmiset. Ja varsinkin niin kun lähiesimiestyössä niin se, että mitä sun ihmiset haluaa, miten he haluaa tulla kohdatuksi siinä työssä ja sitten käydä sitä avointa keskustelua, että kyllä varmaan niin kun semmoinen lähivuorovaikeus on ihan niin kun keskeisin siinä että saadaan mikään yhteistyö, työura ja kestävyys onnistumaan.

Yksilöllisyyttä huomioivan johtamisen alateemaan kuuluu myös yksilöiden toimijuuden vahvistaminen. Käytännössä tämä tarkoittaa vastuun antamista työntekijälle ja mahdollisuuksien tarjoamista kehittymiselle. Nämä laajentavat työntekijän osaamista. Ne voivat myös lisätä yksilön potentiaalia toimia tulevaisuudessa. Se, että yksilöt kokevat mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä ja saavat vastuuta esimerkiksi ehdottaa millaista koulutusta he työurallaan kaipaavat, voi edistää yksilön toimijuutta oman työuran suhteen siten vaikuttaen myös sen kestävyteen.

Kolmas alateema kestävien työurien edistämiseksi esihenkilötyössä on esihenkilön ammatillinen osaaminen. Esihenkilöiden kouluttaminen ja johtamistaitojen kehittäminen ovat osa säännöllistä toimintaa Suomen parhaissa työpaikoissa ja esihenkilötyön kehittäminen koetaan tärkeäksi myös kestävien työurien edistämisessä. Useat haastateltavat kertoivat esihenkilöiden kehittämiseen liittyvistä pakollisista koulutusohjelmista organisaatioissaan. Erityisesti valmentava johtaminen on asia, joka nousee haastattelujen perusteella tärkeäksi aiheeksi esihenkilöiden osaamisen suhteen. Lisäksi esihenkilön ihmissuhdetaidot on aihe, josta puhutaan aineistossa toistuvasti. Johtajien ja esihenkilöiden oma motivaatio työtään kohtaan nähdään myös keskeisenä ammatilliseen osaamiseen ja johtamistyön laatuun vaikuttava tekijänä. Samoin kun se, että työntekijöille tarjotaan mahdollisuuksia kehittyä ja kasvattaa osaamistaan jatkuvan kouluttautumisen keinoin organisaatioissa, myös esihenkilötyön kehittämisessä tämä on tärkeä asia. Kuitenkin oma halukkuus kehittyä ja asenne oppimisen laajentamista kohtaan ovat merkittäviä tekijöitä myös esihenkilön ammatillisessa kehittämisessä ja ihmisten johtamisen taidoissa. Esihenkilön ammatillisen osaamisen merkityksestä puhuttiin aineistossa muun muassa näin:

H7: Mutta siis liidaamisesta puhe siis tässä, niin jokainen esihenkilö tietää, että hän on tekemisissä ihmisten kanssa ja siihen varataan aikaa ja niin kun annetaan näille esihenkilöille se riittävä osaaminen, koulutetaan se riittävä osaaminen, jotta he ymmärtävät nämä niin kun perusasiat ja tavallaan ihmistaidot, ihmisjohtamistaidot on riittäväällä tasolla niin ne varmaan on niitä niin kun edellytyksiä.

H3: Meillä on tää onnistumisen johtamisen malli ja siellä hirveen tärkeä on tää esmiehen valmentava ote.

Kestävien työurien teoriassa ei keskitytä tarkastelemaan laajasti esihenkilötyötä. Fokus kestävien työurien teoretisoinnissa on yksilön toiminnassa ja kestävä

työuran indikaattoreissa tai seurauksissa. Kuitenkin organisaatiossa tapahtuvan johtamisen ja esihenkilötyön merkityksellisyys tunnustetaan ja sitä käsitellään muun muassa Bozioneloksen ja hänen kollegoidensa (2020), McDonaladin ja Hiten (2018) sekä Tomlinsonin ja hänen kollegojensa (2018) kirjoituksissa ja tutkimuksissa. Teoriassa ja aineistossa esihenkilöillä ja henkilöstöjohtamisen kulttuurilla nähdään olevan mahdollisuus kestävien työurien edistämistä fasilitoivaan rooliin. Bozionelos ja kollegat (2020) kertovat tutkimuksessaan muun muassa että, jos yksilöillä ei ole valmiiksi avointa asennetta oppimisen suhteen, esihenkilön tuki ja kannustus voivat toimia työntekijän eduksi avoimuuden puuttumisen sijaan. Esihenkilöt voivat toiminnallaan tukea yksilöitä olemaan rohkeita ja vahvemmin johtamaan omaa kestäväää työuraa.

Yhteenvedona se, että mitä organisaatiot voivat tutkimusaineiston perusteella kestävien työurien edistämiseksi tehdä, keskittyy pitkälti yksilöiden ja ylipäätään ihmisten asioiden huomioimiseen. Ihmisten merkityksellisyys organisaatioissa koetaan liittyvän organisaation arvoihin, strategiaan ja kulttuuriin, jotka tulevat näkyväksi henkilöstökäytänteissä, esihenkilötyössä ja johtamisessa. Kestävän työuran johtaminen organisaation näkökulmasta näyttäisi tarkoittavan, että työntekijöiden hyvinvointi ja menestys ovat organisaation arvo organisaation menestyksen rinnalla. Jos henkilöstön arvo ei liity organisaation strategiaan eikä arvo realisoidu organisaatiokulttuurissa, ei henkilöstötoimilla koeta olevan aidosti kestävyyttä ja hyvinvointia edistävää vaikutusta.

Yksi keskeinen kestävien työurien edistämisen taustalla toimiva ajatus organisaatiotasolla on yksilöiden urien muotoilemisen mahdollistaminen vastaamaan paremmin työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita (Straub ym., 2020). Tässä on tärkeä organisaation kannalta kuitenkin säilyttää monisidosryhmäisyyden näkökulma ja molempien osapuolien tavoitteet, jolloin toiminta sisältää sopivassa suhteessa organisaation yhteisöllisiä ja taloudellisia tavoitteita sekä yksilöiden tavoitteiden huomioon ottamista. On syytä kuitenkin tiedostaa, niin kuin Herman ja Lewis (2012) ja Straub ja hänen kollegansa (2020) tutkimuksissaan toteavat, että työuran joustavuutta edistävillä käytänteillä voi olla myös työurien kestävyyttä heikentäviä vaikutuksia, kuten esimerkiksi urakehityksen vaikeutuminen. Joustojen hyödyntämisen mahdollisia negatiivisia vaikutuksia urien kestävyys-teen ei varsinaisesti noussut esiin tämän tutkimuksen haastatteluaineistossa.

4.3 Yhteenvedo aineiston keskeisistä teemoista

Aineiston perusteella voi todeta, että kestävä työuran määrittely riippuu jonkin verran siitä, kenen näkökulmasta asiaa tarkastellaan. Kestävä työura voidaan nähdä yksilön näkökulmasta, organisaation näkökulmasta ja lisäksi näiden kahden toimijan yhteistyönä. Myös yhteiskunnan merkitys mainittiin osassa haastatteluja. Yksilö nähdään keskeisenä toimijana, mutta myös organisaatioiden vaikutus tunnustetaan. Tässä ajattelussa on yhtenevyyttä Brauchin (2006) pohdintoihin siitä, että sekä yksilöillä että organisaatiolla molemmilla on vaikutusvaltaa

urien johtamisen suhteen, vaikka uudenaikaisissa urissa yksilön rooli on keskeisessä osassa.

Aineiston perusteella kestävä työura ymmärretään ennen kaikkea ajallisesti kestäväksi työurana. Yksilön näkökulmasta se on työelämässä kiinni pysymistä ja organisaation näkökulmasta se voi edustaa sen lisäksi myös ajallista pysyvyyttä yhdessä organisaatiossa. Yleisellä tasolla, kerätyn aineiston perusteella voi sanoa, että keskeisiä aiheeseen yhdistettäviä teemoja ovat monipuolinen osaaminen, työn mielekkyys ja merkityksellisyys sekä terveyden ja työkykyyn liittyvät asiat. Lisäksi yhteistyön ja yhteisöllisyyden merkitys nousi esiin. Kestäviin työuriin yhdistetään siten ainakin kestävyys ajassa, osaamisessa, hyvinvoinnissa ja työn merkityksellisyydessä. Proaktiivinen toiminta, yksilöllinen huomiointi ja yksilöiden kokonaisvaltainen hyvinvointi ovat aineiston perusteella keskeisessä roolissa.

Aineiston kertomat kestävästä työuran käsitteeseen yhdistettävät elementit ovat hyvin pitkälle samansuuntaisia kuin teoriaosiossa esitellyissä kokonaisuuksissa. De Vos ja kollegat (2020) liittävät kestävästä työuran terveyteen, tuottavuuteen ja onnellisuuteen. Terveyden voi rinnastaa aineistossa esiin nousseeseen terveyden ja työkyvyn aiheeseen. Tuottavuus voi käsittää aineiston perusteella monipuolisen osaamisen tärkeyden sekä kestävien työurien synnyttämän taloudellisen tuottavuuden näkökulman yksilöiden ja organisaatioiden kannalta. Lisäksi onnellisuus voidaan mieltää sisältävän kokemuksen mielekkyydestä ja merkityksellisyydestä. De Vos ja Van de Heijden (2015, s. 3-6) kuvaavat kestävyys työurista puhuttaessa liittyvän kestävyteen ajassa, merkityksellisyydessä, yksilön toimivuudessa sekä sosiaalisessa tilassa. Aineistosta oli johdettavissa yhteyksiä myös tähän ajatteluun, jossa kestävyys ajassa ja merkityksellisyydessä vastaavat toisiaan suoraan. Kestävyys toimivuudessa voi kuvastaa aineistosta nousevaa ajattelua kestävästä osaamisesta ja hyvinvoinnin sekä terveyden suhteen. Kestävyys sosiaalisessa tilassa puolestaan viittaa kontekstin merkityksellisyyteen kestävien työurien toteutumisessa. Tämä teema oli nähtävissä olemassa olevana asiana toisinaan taustalla ja toisinaan suoraan ilmaistuna. Kontekstin merkitykseen viitattiin muun muassa yhteistyön kautta sekä organisaation ja muun elämän merkityksen kuvauksien kautta. Myös erityisesti Newmanin (2011) kestävästä työuran teoretisoinnissa korostuva ihmisen näkeminen kokonaisuutena on läsnä tutkimusaineistossa.

Aineistossa kestävä työura kuvataan joustavaksi ja monipuoliseksi. Ura voi sisältää monia erilaisia työrooleja, työtehtäviä ja siirtymisiä organisaation sisällä tai organisaatiosta toiseen. Ura nähdään rakentuvan monipuoliseksi ja joustavaksi erilaisten kokemusten tuoman laajan osaamisen kautta. Tässä on yhtenevyyttä teoriassa mainittuun rajattoman uran ideologiaan, jossa yksilö kasvatetaan asiantuntijuutta eri siirtymien avulla ja älykkääseen uraan, jossa urajohtamisessa tiedot ja taidot ovat keskeisessä roolissa (Arthur, M., 1994; Arthur, M. ym., 1995). Kestävästä työuran onnistumisesta korostuu yksilön halu kasvaa ja kehittyä läpi työuran sekä organisaation tähän kehitykseen tarjoama tuki. Osaamisen ja kehittämisen väyliä tulee tarkastella laajakatseisesti. Tämä vaatii sekä yksilöiltä

että organisaatioilta ennakkoluulottomuutta ja kykyä nähdä yksilöt kokonaisuutena.

Kestävien työurien joustavuuteen ja monipuolisuuteen liitetään myös niiden mukautuminen yksilöiden eri elämäntilanteisiin. Tämä ajattelu kestävän työuran ominaisuuksista on linjassa myös kestävien työurien teoretisoinnin kanssa, jossa De Vos ja hänen kollegansa (2020) kuvaavat sitä dynaamisena prosessina. Uran mukautumisen elementti kuuluu myös kestävien työurien teorian taustalla vaikuttavaan kaleidoskooppisen uran käsitykseen, jossa yksilölliset valinnat ohjaavat urien muotoutumista ja ne muuntuvat yksilöllisten elämäntilanteiden kautta (Sullivan & Maniero, 2007). Lisäksi Newmanin (2011) uran ominaisuuksina nimeämät joustavuus, uusiutuvuus ja integroituisuus ovat havaittavissa osana kestäviä työuria myös aineistossa.

Kestävät työurat ymmärretään teoriassa ja aineistossa vahvasti yksilön omaisuutena ja niitä kuvataan helposti myös yksilön näkökulmasta, mutta niiden tarkasteleminen organisaation kannalta nostaa näkyville erityisesti organisaatioiden tasapainottelun taloudellisten ja inhimillisten tavoitteiden kanssa. Yhtenä huomioitavana seikkana tuloksissa suhteessa aiempaan kestäviä työuria käsittelevään kirjallisuuteen, on tässä aineistossa nouseva käsitteen yhdistäminen myös sitoutumisena yhteen organisaatioon. Tämä asia nousee esiin, kun kestäviä työuria pyydetään tarkastelemaan organisaation näkökulmasta. Sitoutumisesta ja työnantajan kokemista kestävien työurien positiivisista vaikutuksista puhutaan kuitenkin myös teoriassa. Kestävien työurien kannalta merkityksellisimpänä aiheina aineiston perusteella nousi kuitenkin organisaation kyky ja halukkuus nähdä yksilöt kokonaisuutena. Tähän sisältyy yksilöiden työn ulkopuolisten intressien, roolien ja tapahtumien huomioiminen. Nämä realisoituvat ihmisiä ja työhyvinvointia tukevana organisaatiokulttuurina ja arvoina. Tässä on havaittavissa myös teoria-aineistosta korostuva näkemys, että vaikka kestävät työurat voidaan nähdä yksilön omaisuutena, niiden edistäminen voidaan nähdä myös organisaation yhtenä vastuullisen toiminnan tehtävänä (De Vos ym., 2009; De Vos & Van der Heijden, 2017; Pfeffer, 2010). Taulukoissa 4 ja 5 on tiivistettyä keskeiset tutkimuksesta johdetut teemat ja niihin sisältyvät käsitteet.

TAULUKKO 4 Kestävän työuran merkityksiä

Kestävän työuran merkityksiä	
Yksilötasolla	Organisaatiotasolla
<ul style="list-style-type: none"> • Työelämässä kiinni pysyminen: mahdollisuus tehdä töitä • Motivaatio ja osaaminen: aktiivisuus, asenne, aloitteellisuus, osaaminen, taidot, kehittyminen, suunnitelmallisuus • Merkityksellisyys ja tyytyväisyys: työn mielekkäys ja merkityksellisyys itselle • Hyvinvointi: fyysinen ja psyykinen terveys, turvallisuuden kokemus, työkyky, jaksaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ihmiset organisaatiossa arvotasolla: hyvinvointi arvona, kannustava organisaatiokulttuuri, yksilöiden tukeminen ja huomioiminen toiminnassa • Taloudellinen kannattavuus: yksilöiden työsuhteiden sitoutuminen organisaatioon, osaamisen ja hiljaisen tiedon sitouttaminen, tuottavuusnäkökulma • Yhteisöllisyys organisaation arvona: yhteisöllisyyden kulttuuri, yhdessä tekeminen ja osallistaminen

TAULUKKO 5 Kestävän työuran johtaminen

Kestävän työuran johtaminen	
Yksilötasolla	Organisaatiotasolla
<ul style="list-style-type: none"> • Jatkuvan oppimisen orientaatio: oppimiskokemusten etsiminen koulutuksista sekä monipuolisesta osallistumisesta työpaikalla ja työn ulkopuolella, proaktiivisuus, laajakatseisuus • Rohkean toiminnan orientaatio: omista uratoiveista viestiminen, omien uratavoitteiden edistäminen, ennakkoluuloton osallistuminen • Itsestä huolehtimisen orientaatio: terveydestä, jaksamisesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen aktiivisesti • Yhteistyöorientaatio: verkostoituminen ja yhteistyöhakuinen toiminta 	<ul style="list-style-type: none"> • Yksilöiden ammatillisen menestyksen edistäminen: osaamisen edistäminen, urakehityksen tukeminen sekä tunnustus ja palkitseminen • Yksilöiden hyvinvoinnin edistäminen: terveyden edistäminen, mielenterveyden tukeminen ja suhtautuminen joustoihin ja vapaisiin • Yksilöiden ymmärtäminen ja käsitteleminen kokonaisuutena: ikä -, sukupuoli- ja elämäntilanneasioiden huomioiminen, yksilöiden työn ulkopuolisten tekijöiden ja intressien huomioiminen ja arvostaminen • Ihmisiin keskittyvän organisaatiokulttuurin kehittäminen: organisaation arvot ja strategia tukevat työntekijän hyvinvointia, yksilöiden ja yhteisön etujen huomioiminen, sitoutumisen, motivaation ja työn mielekkyyden edistäminen • Esihenkilötyö: ihmisten johtamisen kulttuuri, yksilöllisyyttä huomioiva johtaminen, esihenkilön ammatillinen osaamisen

Seuraavassa osiossa, luvussa 5 siirryn käsittelemään tutkimuksesta johdettavia keskeisiä päätelmiä. Lisäksi pohdin mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia sekä arvioin tehdyn tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

5 POHDINTA JA ARVIOINTI

5.1 Tutkimuksen johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli pyrkiä selvittämään, miten kestävä työura ymmärretään ja miten sitä johdetaan suurten ja keskisuurten GPTW-sertifikaatin suorittaneiden yhtiöiden henkilöstöammattilaisten näkökulmasta. Tutkimuksen toivottiin tarjoavan myös arvokasta tietoa siitä, miten henkilöstöjohtamisen ammattilaiset näkevät organisaatioiden ja yksilöiden roolit ja mahdollisuudet myös kestävien työurien johtamisessa. Yhtenä tutkimuksen tarkoituksena oli myös pohtia, miten kestävien työurien rakentamista voidaan kehittää osana henkilöstöjohtamisen roolia sekä yhtiöiden sosiaalista vastuullisuutta yleisesti. Yleisellä tasolla tutkimuksen toivottiin antavan tietoa siitä, miten kestävä työura käsitteenä tämän päivän suomalaisessa työelämässä esiintyy ja rakentuu. Alussa esitetyt tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisia merkityksiä kestävä työura saa yksilö- ja organisaatiotasolla GPTW-sertifikaatin suorittaneiden yhtiöiden henkilöstöjohtamisen ammattilaisten näkökulmasta?
2. Miten kestäviä työuria johdetaan GPTW-yhtiöiden henkilöstöjohtamisen näkökulmasta?

Tämän tutkimuksen perusteella kestävä työura edustaa osaltaan yksilöiden työelämässä pysymistä. Tässä keskeistä on yksilön kannalta terveys, monipuolinen osaaminen, merkityksellisyys itselle ja yksilön huomioiminen kokonaisuutena. Nämä teemat ovat vahvasti esillä myös kestävä työuran teoriassa (De Vos & Van der Heijden, 2015; De Vos & Van der Heijden, 2017; De Vos ym., 2020; Newman, 2011). Kestävydestä puhuttaessa kestävyys ajassa on lähes itsestäänselvyys, mutta sen rinnalla on myös muita huomioitavia ulottuvuuksia, kuten

kestävyys merkityksellisyydessä, kestävyys osaamisessa ja kestävyys hyvinvoinnissa sekä terveydessä. Tämän tutkimuksen aineistossa keskeisinä toimijoina kestäväällä työuralla nähdään erityisesti yksilöt ja organisaatot. Lisäksi työura kuvataan joustavana sekä monipuolisena ja -vaiheisena asiana. Tässä tutkimuksessa kestäviä työuria pyrittiin tarkastelemaan myös organisaation näkökulmasta, mikä saattaa vaikuttaa siihen, missä määrin aihetta kuvataan myös organisaation toiminnan kautta. De Vosin ja hänen kollegojensa (2020) määrittelemät kestävä työuran ulottuvuudet: yksilö, konteksti ja aika kietoutuvat siis osaksi myös tuloksissa kuvattua kokonaisuutta. Teoriassa korostetaan vahvasti yksilön roolia ja yksilöiden keskeinen rooli tunnistettiin myös tässä tutkimuksessa. Organisaatioiden rooli nähdään yhtenä mahdollistajana ja tukea antavana tahona kestävien työurien suhteen myös tässä tutkimuksessa kerätyssä aineistossa.

Onnellisuuden, terveyden ja tuottavuuden (De Vos ym., 2020) teemat olivat myös selkeästi johdettavissa esiin tutkimusaineistosta. Aineiston teemoja yhdistelemällä ja niitä tarkastelemalla suhteessa aiempaan teoriaan voidaan todeta, että kestävä työura Suomen parhaiksi työpaikoiksi lukeutuvien yhtiöiden henkilöstöasiantuntijoiden näkökulmasta merkitsee yksilön kannalta terveyden, tasapainon, tuottavuuden, joustavuuden ja onnellisuuden kokemista ja sosiaalisen tilan ulottuvuuden huomioimista. Yksilön näkökulmasta sosiaalisen tilan merkitystä kuvataan organisaatiosta saadun tuen ja mahdollisuuksien kautta, sekä verkostojen luomisen ja työelämän ulkopuolisen elämän kautta. Keskeiset yleiset yksilöiden työuriin yhdistetyt aiheet liittyvät osaamiseen ja työkykyyn. Ne nähdään myös työuran kestävyyttä ajassa palvelevina asioina. Monipuolinen osaaminen, työn merkityksellisyys ja hyvä terveys ovat tämän tutkimuksen perusteella merkittävät kestävä työuran tukipilarit.

Organisaatioiden näkökulmasta kestävät työurat merkitsevät taloudellisten, sosiaalisten ja inhimillisten arvojen rinnakkain edistämistä ja huomioimista toiminnassa. Tässä voidaan havaita yhtymäkohtia kestävä henkilöstöjohtamisen edustamaan monisidosryhmäiseen näkemykseen, jossa sekä yksilöiden että organisaatioiden ja mahdollisesti myös muiden sidosryhmien organisaation toiminnasta kokemia vaikutuksia otetaan huomioon (Ehnert & Harry, 2012; Kramar, 2014). Aineistossa korostui erityisesti ihmisten huomioimisen merkityksellisyys organisaatiossa, sen strategiassa ja arvoissa. Kestävien työurien kannalta tämä nähdään tärkeänä osana organisaation toimintaa. Yksilöiden henkilökohtainen elämä tulee jossain määrin osaksi myös organisaatiossa tapahtuvaa työskentelyä, jolloin työelämää ja muuta elämää ei ole syytä pitää tiukasti erillään. Yksityiselämään liittyvät merkittävät muutokset ja suoranaisesti yksilön työtehtävään liittyvät tavoitteet voivat tämän tutkimuksen perusteella olla joustavasti esillä työkontekstissa, sillä ne vaikuttavat toisinaan työskentelyyn. Kun yksilöillä on kokemus, että heidän työnsä ulkopuolista elämää arvostetaan myös työpaikalla, voi kestävien työurien johtamisesta tulla yksilöiden ja organisaatioiden tasapainoa ja menestystä palveleva yhteinen asia. Kokemukset merkityksellisyydestä ja vaikutusmahdollisuuksista voivat kasvaa tämän toiminnan myötä. Yksilöiden huomioiminen kokonaisuutena on tärkeä asia kestävien työurien kannalta myös teoriassa (De Vos ym., 2020; Newman, 2011).

Myös organisaatioiden taloudellisten tavoitteiden ja rajojen huomioiminen on tämän tutkimuksen perusteella keskeinen kestäviin työuriin liittyvä aihe. Taloudellinen kannattavuus on olennainen minkä tahansa organisaation toiminnan edellytys ja taloudelliset kysymykset ovat luonnollinen osa mitä tahansa organisaation toimintaan liittyvää keskustelua. Taloudellisten resurssien rajallisuus mainitaan asiana, joka voi haastaa kestävien työurien edistämistä organisaatiokontekstissa monisidosryhmäisen näkökulman puuttumisen lisäksi.

Kestävien työurien johtaminen ja edistäminen on yksi tämän tutkimuksen tärkeistä aiheista. Halusin selvittää, millaisia näkemyksiä henkilöstöalan ammatillisilla on tästä asiasta. Tutkimuksen tuloksien mukaan keskeistä kestävien työurien johtamisessa yksilön kannalta on vahvat itsensä johtamisen taidot. Se merkitsee rohkeutta toiminnassa ja aktiivista omasta hyvinvoinnista huolehtimista. Lisäksi orientaatio jatkuvaan oppimiseen ja yhteistyöhön ovat keskeisiä asioita. Yksilöiden nähdään voivan tehdä paljon oman uran kestävyys eteen. Olemalla rohkea ja proaktiivinen toimimaan ja keskustelemaan omista toiveista työelämän suhteen ja suhtautumalla ennakkoluulottomasti ja avoimesti oppimiskokemuksiin, yksilön koetaan voivan saada paljon aikaan. Tässä tärkeää on myös yhteistyöhakuisuus ja halu olla osa erilaisia ammatillisia ja vapaa-aikaan liittyviä verkostoja. Yksilöiden on tärkeää johtaa aktiivisesti myös omaa hyvinvointia vaalimalla terveellisiä elintapoja sekä pitämällä huolta siitä, ettei pala loppuun. Tasapainosta ja jaksamisesta huolehtiminen nähdään myös tärkeänä osana yksilön itsensä johtamisen taitoja. Yksilöiden asenteella ja motivaatiolla työelämää kohtaan uskotaan olevan suuri vaikutus kestävien työurien johtamiseen.

Kestävän työuran johtaminen organisaation näkökulmasta linkittyy organisaation arvoihin, strategiaan ja kulttuuriin. Työntekijöiden hyvinvointi ja menestys organisaation arvona organisaation menestyksen rinnalla, nähdään keskeisenä kestävien työurien johtamiseen vaikuttavana asiana. Tämä realisoituu johtamisen kulttuurissa ja erilaisissa organisaatiokäytänteissä, -politiikoissa, esihenkilötyössä ja asenteissa eri käytänteiden hyödyntämistä kohtaan. Organisaation asenteiden vaikutuksesta henkilöstökäytänteiden käyttämiseen on tutkittu aiemmin (Tomlinson ym., 2018; Tordera ym., 2020) ja tämä vaikutus tunnustetaan myös tässä tutkimuksessa. Avoin ja yhteisöllisyyttä vaaliva sekä yksilöitä tukeva organisaatiokulttuuri nähdään tärkeänä edellytyksenä kestävien työurien edistämiseksi organisaatiokontekstissa. Kestävien työurien johtaminen organisaation osalta sisältää yhteisöllisyyden ja toisinaan myös sitoutumisen tavoitteita, joiden koetaan palvelevan organisaation taloudellisesti tuottavaa toimintaa. Kestävien työurien indikaattoreista erityisesti tuottavuudesta puhutaan tärkeänä organisaation kokemana hyötynä kestävien työurien johtamisessa.

Esihenkilötyö nähdään usein henkilöstötyön keskiössä ja johtamisen kulttuurin käytännön toteuttajana. Tulosten perusteella kestäviä työuria edistävässä esihenkilötyössä on tärkeää yksilöihin keskittyvä laadukas ihmisten johtaminen. Tämä rakentuu yksilöllisyyttä huomioivasta johtamisesta, ihmisten johtamisen kulttuurista sekä esihenkilön ammatillisesta osaamisesta. Vaikka organisaatioissa tärkeä arvo onkin tasapuolinen kohtelu ja tasa-arvoisuus, esihenkilötyössä on tärkeää voida ottaa huomioon yksilölliset tarpeet ja tilanteet.

Henkilöstökäytänteiden muokattavuudesta joustavasti vastaamaan yksilöllisiä arvostuksia ja tarpeita ovat tutkineet esimerkiksi Jung ja Takeuchi (2017) ja Tordera ja hänen kollegansa (2020). He korostavat asian merkityksellisyyttä kestävien työurien johtamisessa (Jung & Takeuchi, 2017; Tordera ym., 2020). Tekemäni tutkimuksen aineistossa luottamuksellinen ja avoin suhde esihenkilön ja työntekijän välillä koettiin edellytyksenä merkityksellisille urakeskusteluille. Esihenkilöltä toivotaan ihmisten johtamiseen keskittyvää ja valmentavaa otetta.

Aineistossa puhuttiin kestävästä työurista toisinaan myös sitoutumisena yhteen organisaatioon, mikä oli minulle jossain määrin yllättävää. Esimerkiksi urapolkumallit ja perehdytysohjelmat nähdään kestävien työurien johtamisen keinoina organisaatiossa. Tarkemmin ajateltuna tämä on kuitenkin hyvin luonnollista, kun aihetta pyydetään tarkastelemaan organisaation näkökulmasta. Teoriassa esimerkiksi Newman (2011) mainitsee kestävästä työuran seurauksina sitoutumisen kasvamisen ja hiljaisen tiedon ja osaamisen pysyvyyden organisaatioissa. Vaikka kestävästä työurista puhutaan helposti yksilöiden kokemien seurausten tai hyötyjen kautta, jos organisaatiot nähdään kuitenkin merkityksellisenä tekijänä kestävien työurien toteutumisessa, on myös olennaista tunnistaa, millaisia vaikutuksia kestäväillä työurilla ja niiden johtamisella koetaan olevan organisaatioissa.

Yksilöiden terveydestä, jaksamisesta sekä psyykkisestä kuormittuneisuudesta puhuttiin tutkimuksen aineistossa toistuvasti. Jaksamishaasteiden vahva nousu ongelmaksi työelämässä tunnistetaan ja sen eteen pyritään tekemään proaktiivista työtä. Asian huomioiminen työkontekstissa nähdään edistävän kestäviä työuria ja esimerkiksi matalan kynnyksen keskusteluavun tarjoaminen koetaan konkreettisenä keinona tukea yksilöitä. Työelämässä kiinni pysymisen ja jaksamisen edistäminen on tärkeä nähdä yksilöiden, organisaatioiden ja yhteiskuntien yhteisenä tavoitteena. Jaksamishaasteisiin voi vaikuttaa myös yleinen toimintaympäristön epävakaus ja nopeasyklinen kehitys kaikkialla. Yleinen epävarmuus voi koetella myös kestävien työurien johtamista ja kokemusta siitä, että työelämä on turvattua tulevaisuudessa.

Terveyttä vahvempi teema liittyen kestäviin työuriin tämän tutkimuksen aineistossa on kuitenkin osaamisen johtaminen. Monipuolisen osaamisen kehittäminen nähdään keskeisimpänä aiheena kestävien työurien edistämässä ja ylläpitämisessä. Tähän liittyvä yksilön rohkeus ja avoin monipuolisten kokemusten etsiminen ja toisaalta organisaation tarjoamat mahdollisuudet ovat olennaiset elementit. Taustalla on ajatus ihmisten asiantuntijuuden ja osaamisen rakentamisesta työpaikoilla ja niin että se kantaa yksilöitä myös muualla. Organisaatiot voivat tarjota uravalmennusta, mentorointia ja koulutusmahdollisuuksia yksilöille. Yksilöiden on tärkeä hyödyntää tarjolla olevia tilaisuuksia rohkeasti ja avoimin mielin. Avoin ja jatkuva oppiminen auttaa yksilöitä pysymään työelämän kehityksessä mukana.

Myös työn merkityksellisyyden tärkeys urien kestävyuden kannalta korostui tässä tutkimuksessa. Työn merkityksellisyyden edistäminen voi auttaa yksilöitä kokemaan tyytyväisyyttä uraan, mikä puolestaan voi vaikuttaa positiivisesti sen kestävyuteen. Työn merkityksellisyyden johtaminen työelämässä on

ollut vahva trendi jo jonkin aikaa. Merkitykselliseksi koettu työ lisää tyytyväisyyttä työelämään, motivoi ja saa yksilöitä antamaan itsestään enemmän.

Lisäyksenä aiempaan kestävien työurien teoreettiseen keskusteluun, yhteistyön ja yhteisöllisyyden koettu merkityksellisyys kestävien työurien kannalta nousi tässä tutkimuksessa esiin. Vaikka näitä teemoja ei käsitellä kestävien työurien tähänastisessa teoriassa merkittävän laajasti, yhteistyö ja yhteisöllisyys voidaan kuitenkin nähdä liittyvän De Vosin ja kollegojen (2020) mainitsemaan kontekstin ulottuvuuteen. Yhteisöllisyyden merkityksen korostaminen kertoo erityisesti siitä, että edelleen yksilöt tarvitsevat muita ihmisiä kestävien työurien luomiseen. Aiheen nouseminen omaksi teemaksi aineistossa saattaa liittyä myös siihen, että kestäviä työuria tarkasteltiin myös organisaation näkökulmasta, jolloin se voidaan nähdä yksilön uran tukemisen lisäksi myös sitoutumisena organisaatioon. Koettu yhteisöllisyys ja kollegoilta saatu tuki voidaan toisaalta nähdä vaikuttavan myös kestävä työuran muodostumiseen yhdessä organisaatiossa. Alla oleva taulukko 6 kuvastaa kestävä työuran keskeisiä elementtejä. Se on tutkimusten tulosten perusteella täydennetty versio taulukosta 1, jonka esittelin teoriaosion lopussa luvussa 2.6. Taulukkoon on lisätty merkityksellisyyden johtaminen, sekä yhteistyön ja yhteisöllisyyden johtaminen osana kokonaisuutta.

TAULUKKO 6 Kestävä työuran elementit tässä tutkimuksessa

Kestävä työuran keskeiset elementit

Kestävyys ajassa

Kestävyys yksilön mahdollisuuksissa toimia ja johtaa uraa

Kestävyys työn merkityksellisyydessä

Kestävyys suhteessa kontekstiin, jossa työuraa toteutetaan sisältäen organisaatiot, yksityiselämän ja yhteiskunnan

Indikaattorit

Tyytyväisyys uraan ja työelämään

Tasapainon kokemus, fyysinen ja psyykinen terveys

Riittävä osaaminen ja taloudellinen turva

Kestävien työurien johtaminen

Osaamisen johtaminen

Hyvinvoinnin johtaminen

Merkityksellisyyden johtaminen

Yhteistyön ja yhteisöllisyyden johtaminen

Yksilöiden huomioiminen kokonaisuutena ja elinkaariajattelu

Yksilön, organisaation ja yhteiskunnan roolit

Yksilöt johtavat kestävä työuraansa vahvasti myös tämän tutkimuksen aineiston perusteella. Halusin kuitenkin tarkastella myös organisaation roolia ja vaikutusta kestävien työurien johtamisessa, sillä työurat tapahtuvat pääsääntöisesti organisaatiokontekstissa. Tuloksissa on havaittavissa yhtenevyyksiä yleiseen uudenlaisen uran ajattelumaailmaan, jossa halu oppimiseen ja yksilöiden urajohtajuus ovat keskeisiä ajatuksia (Hall, 2002). Uudenlaisen uran tapaan yksilö johtaa

uraansa omien intressiensä ja identiteettinsä mukaisesti, sitoutuen enemmän omaan ammattiinsa kuin työnantajaan (Hall, 1976; Hall, 2002). Näin ollen kestävät työurat saavat myös tässä tutkimuksessa sävyjä Proteuksen yksilön uran vahvan toimijuuden korostamisesta (Hall, 1976; Hall, 2002). Aineistossa oli kuitenkin nostettavissa viitteitä siitä, että kestävien työurien pohdinta herättelee näkemään yksilöt myös toimijoina, jotka tarvitsevat muiden tukea kestävien työurien rakentamisessa. Organisaatiot voivat osoittaa sosiaalista vastuullisuutta huomioimalla yksilölliset työurat ja niiden kestävyys ulottamalla ajattelunsa urajohtamisesta myös kyseessä olevan organisaation ulkopuolelle. Tässä työssä moni hyvä työpaikka haluaa olla mukana.

Jatkossa olisi mielenkiintoista ja hyödyllistä tutkia kestäviä työuria pitkitäistutkimuksena ja ottaa siten vahvemmin huomioon ajan ulottuvuus, joka on keskeinen elementti kestävien työurien tarkastelussa. Lisäksi mielestäni olisi tärkeää saada tietoa siitä, miten kestävät työurat muodostuvat eri toimialoilla esimerkiksi kasvavalla IT-alalla. IT-alan maine työntekijäkokemukseen panostavana alana tunnustetaan, mutta alalla ei kuitenkaan ole vielä runsaasti ikääntyvää työvoimaa. Voisi olla hyödyllistä tarkastella, miten työurien kestävyttä suunnitellaan IT-alalla erityisesti ikäjohtamisen kannalta. Lisäksi mielestäni olisi tärkeää kartoittaa, miten kestävät työurat toteutuvat ja rakentuvat naisten osalta miesvaltaisilla aloilla ja miten esimerkiksi miesten pitämät perhevapaat vaikuttavat heidän työuransa kestävyteen. Myös kestäviin työuriin liittyvien henkilöstökäytänteiden mahdollisia negatiivisia vaikutuksia olisi hyödyllistä tutkia edelleen. Voisi olla mielenkiintoista tutkia esimerkiksi merkityksellisyyden johtamisen vaikutuksia kestäviin työuriin. Merkityksellisyyden johtamiseen voi positiivisten vaikutuksen lisäksi sisältyä riski liiallisesta uppoutumisesta työhön, jolloin työn ja muun elämän rajat voivat kadota, joka puolestaan voi nousta haastamaan työuran kestävyttä. Nämä tutkimukset voisivat tarjota arvokasta tietoa, jota voidaan hyödyntää kestävien työurien edistämiseksi.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet

Tutkimusten luotettavuutta arvioidaan yleisesti validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen kykyä tutkia sitä, mitä on luvattu. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta. Nämä kriteerit on rakennettu määrällisen tutkimuksen periaatteiden varaan, joten ne eivät sellaisenaan toimi laadullisessa tutkimuksessa, minkä näkemys totuuden luonteesta ei perustu yhteen objektiiviseen todellisuuteen. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 136.) Laadullisen tutkimuksen suhteen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Tutkimuksen tekijä itse on pääasiallinen luotettavuuden kriteeri. Tutkijan oma kädenjälki näkyy koko tutkimusprosessin läpi ja tutkijan valitsemien toimenpiteiden osuvuuden pohtiminen on keskeistä. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 210-211.) Tutkimuksen kokonaisuuden sisäinen johdonmukaisuus, eli koherenssi, painottuu laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 140).

Eskolan ja Suorannan (1998, s. 65-68) mukaan laadullisessa tutkimuksessa voidaan puhua kuitenkin luotettavuuden yhteydessä yleistettävyydestä ja siirrettävyydestä. Tässä yleistettävyys tarkoittaa lähinnä teoreettista yleistettävyydestä, jolloin merkityksellistä ei ole aineiston koko ja tilastollinen yleistettävyys, vaan aineistosta tehtyjen tulkintojen kestävyys ja syvyys. He korostavat, kuinka kaikki laadulliset tutkimukset ovat tapaustutkimuksia, esimerkkejä yleisestä. Niiden tulokset ovat aina kuvaus ilmiöstä tietyssä ajassa ja kontekstissa, jolloin voidaan kuitenkin pohtia tutkimuksen havaintojen sovellettavuutta toiseen toimintaympäristöön. Näiden asioiden arvioiminen on suurimmilta osin tutkimuksen raportin lukijan tehtävänä, mutta niihin voidaan vaikuttaa tutkimusprosessin huolellisella ja suunnitelmallisella toteuttamisella sekä prosessin ja tulkintojen tiheällä kuvauksella. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 65-68.)

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat erinäiset henkilö- ja tilannetekijät. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa tiedostetaan tutkijan väistämätön vaikuttavuus tutkimukseen, on omaa puolueettomuutta Tuomen ja Sajajärven (2009, s. 136) mukaan arvioitava. Yksi tapa huomioida tämä on omien ennakkokäsitysten tiedostaminen ja niiden kirjallinen listaaminen ennen analyysin aloittamista (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 96). Näin toimin myös tässä tutkimuksessa ennen varsinaisen analyysin aloittamista, jotta omat ennakkokoajatukseni eivät ohjaisi liikaa analyysin rakentumista. Halusin pitää myös haastatteluihin valitut teemat ja kysymykset mahdollisimman objektiivisinä ja kannustin haastateltavia vastaamaan kysymyksiin vapaasti heidän oman käsityksensä mukaisesti. Haastattelun aikana pyrin olemaan neutraali osapuoli enkä halunnut haastattelun aikana vahvasti kommentoimalla ohjailla haastateltavia. Lisäksi haastattelun alussa mainitsin, että etukäteen määritellyjä oikeita tai vääriä vastauksia kysymyksiin ei ole olemassa. Pyrin myös testihaastattelulla auttamaan tutkimuksen laatua ja varmistamaan, että kysymyksillä saadaan aikaan mahdollisimman kuvailevaa tietoa. Ensimmäiset haastattelut paljastivat, kuinka tietyt kysymykset ymmärrettiin samalla tavalla ja niiden esittämistä toteutettiin harkiten prosessin edetessä.

Sen lisäksi, että tutkijan omat ennakkokäsitykset aiheesta vaikuttavat tutkimukseen, myös haastateltavien tietämys ja ajatukset tutkittavasta aiheesta ovat sen luotettavuuteen vaikuttava tekijä. On tärkeää pyrkiä valitsemaan kerättävän aineiston kannalta relevantteja tiedonantajia ja huomioida, millä tavalla heidän tehtävänsä tai asemansa työelämässä voi mahdollisesti vaikuttaa jaettuun tietoon ja sen näkökulmaan. Se, että haastateltavat jossain määrin edustavat haastateltavien organisaatioita, vaikka organisaatioiden nimiä ei tutkimuksessa mainitakaan, voi siitä huolimatta vaikuttaa siihen, millaista tietoa haastateltavat tuntevat tarvetta tarjota. Tässä tutkimuksessa pyrittiin varmistamaan haastateltaville riittävä anonymiteetti, jotta he saattoivat kokea turvalliseksi jakaa ajatuksiaan ja kokemuksiaan mahdollisimman avoimesti. Nämä tekijät on syytä ottaa huomioon tuloksien luotettavuuden arvioinnissa.

Yksi aineiston laatuun ja syvyyteen vaikuttava tekijä voi olla haastattelujen tekeminen teknologiavälitteisesti. Vaikka tämä muoto tuo lisää joustavuutta ja matalamman kynnyksen osallistua tutkimukseen, jaettu tieto voi olla pintapuolisempaa ja osapuolet voivat suhtautua toisiinsa epäilevämmiin kuin

henkilökohtaisesti tapahtuvassa kohtaamisessa. Kuvaruudulta ei voi nähdä ihmistä kokonaan ja etäisyyden tuntu voi olla voimakkaampaa kuin jos haastattelut tehtäisiin kasvokkain. Vaikka pyrin pitämään haastattelutilanteen mahdollisimman luontevana ja miellyttävänä, teknologiavälitteisyys on voinut osaltaan vaikuttaa haastateltavien jakaman tiedon määrään ja laatuun. Lisäksi haastatteluihin käytettävissä oleva aika voi nostaa esiin haasteita siinä, kuinka syvällisesti käsiteltyihin teemoihin koettiin mahdolliseksi pureutua. (Ebner, 2017.) Haastateltavia pyydettiin etukäteen varaamaan haastatteluun noin tunti, mutta joissain haastatteluissa tämä aika kului yllättävän nopeasti loppuun ja aiheista olisi voinut keskustella myös pitempään.

Oma kokemattomuuteni haastattelijana ja tutkimuksen tekijänä on myös yksi tutkimuksen laatuun ja luotettavuuteen vaikuttava asia. Minulla ei ollut aiempaa kokemusta tutkimushaastattelujen tekemisestä eikä laadullisen haastatteluaineiston analysoinnista ennen tämän tutkimuksen toteuttamista. Tämä oli minulle iso oppimisprosessi, jossa kehityin vähitellen. Mahdollisimman luotettavaan ja hyvään lopputulokseen päästäkseni hain aktiivisesti neuvoja ja ohjeistusta työn kaikissa vaiheissa graduprosessia ohjaavilta henkilöiltä ja etsin tietoa kirjallisuudesta. Oman ymmärryksen ja tietämyksen kehittyessä huomasin muun muassa, että minun täytyi korjata joitain haastattelukysymyksiä ja tarkentaa alussa määriteltyjä tutkimuskysymyksiä. Tutkimuksen luotettavuutta halusin edistää myös käyttämällä teoreettisen viitekehyksen pääasiallisena sisältönä tieteellisiä vertaisarvioituja julkaisuja ja pyrin hyödyntämään tutkimusaiheeseen liittyvää ja riittävän laajaa joukkoa laadukkaita lähteitä.

Tutkimukseen käytettävissä oleva aika voi olla sen luotettavuuteen ja laatuun vaikuttava asia. Halusin käyttää tutkimuksen tekemiseen kokonaisuutena riittävästi aikaa. Graduprosessi kesti kaiken kaikkiaan noin kahdeksan kuukautta aiheen valinnan hahmottelemisesta syyskuussa 2020 toukokuun 2021 alkuun, jolloin palautin raportin arvioitavaksi. Gradun tekeminen eteni seminaarin aikataulun mukaisesti. Prosessi oli kaikkineen haastava mutta äärimmäisen antoisa ja opettavainen.

Tutkimuksen tulosten käsittely ja johtopäätösten kirjoittaminen vaativat erityistä tarkkuutta. Huomasin, kuinka ajoittain oli vaikeaa raportoida aineiston löydöksiä täysin neutraalisti ja palasin lukemaan aineistoa useasti vielä tulosten kirjoittamisenvaiheessa varmistaakseni raportoinnin mahdollisimman tasokkaan totuudenmukaisuuden. Pyrin kuvaamaan aineistoa rehellisesti ja aidosti. On selvää, että huolellisesta prosessista huolimatta tutkimus käsittelee aina jossain määrin tutkijan siihen valitsemissa aiheissa, sillä itsensä pitäminen täysin tutkimuksesta irrallisena objektiivisena tarkkailijana on todettu mahdottomaksi. Tutkimuksesta johdetut tulkinnat ovat pääpiirteissään linjassa aiemman kestävien työurien tutkimuksen ja teoretisoinnin kanssa. Se voi antaa viitteitä siitä, että tehty tulkinta on luotettava.

5.3 Tutkimuseettiset kysymykset

Eettisen toiminnan huomioiminen ja arviointi oman työn kannalta on osa hyvää tieteellistä tutkimusta. Keskeistä eettisyyden arvioinnissa ovat eettisyys ja turvallisuus tutkimukseen osallistuvien henkilöiden tietojen käsittelyssä eli tutkittavien suoja. Lisäksi tärkeä osa eettistä toimintaa tutkimuksessa on hyvä tutkimuskäytäntö, johon sisältyy muun muassa rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä. Myös riittävät ja oikeat viittaukset muihin tutkimuksiin ja tähän liittyvät hyvät lainauskäytänteet ovat osa eettistä tutkimuskäytäntöä. Eettisyyteen kuuluu myös yleinen hyvä moraalinen toiminta ja harkinta osana tutkimusprosessin kaikkia vaiheita. Myös se, että tutkimukseen valitaan käytettäväksi soveltuvia tiedonhankinta-, tutkimus- ja analysointimenetelmiä on osa hyvää tieteellistä käytäntöä ja siten eettistä toimintaa tutkimustyössä. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 62-75; Eskola & Suoranta, 1998, s. 52-59; Tuomi & Sarajarvi, 2009, s. 128-133.)

Nämä eettisyyteen liittyvät kriteerit olen pyrkinyt ottamaan huomioon mahdollisimman tarkasti koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksessa käytetyt menetelmät on harkittu huolellisesti ja valittu soveltuvuutensa ansiosta tutkimuksessa käytettäväksi. Lisäksi olen pyrkinyt noudattamaan mahdollisimman tarkkaan yliopiston ohjeistuksia raportin laatimisessa ja käytetyssä lähdeviittaus-tekniikassa. Olen pyrkinyt noudattamaan erityistä huolellisuutta ja varovaisuutta tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien tietojen käsittelyyn ja haastattelumateriaalin taltioimisen ja raportoinnin osalta. Tuomen ja Sarajarven (2009, s. 131) mukaan osallistujien oikeudet ja hyvinvointi on asetettava tutkimuksessa kaiken edelle ja tätä on pyritty kaikin keinoin toteuttamaan myös tässä tutkimuksessa.

Lähetin haastateltaville tutkimukseen osallistumiskutsun yhteydessä Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun hyväksymän tietosuojailmoituksen, jossa kerrottiin tutkimuksessa sovellettavista tietoturvallisuuteen ja eettisyyteen liittyvistä toimista, joita tutkimuksessa noudatetaan erityisesti haastateltavia koskevaan tietoon ja kerätyn aineiston käsittelyyn liittyen. Lisäksi liitin haastattelukutsuun tiedotteen tutkimuksesta, jossa kerroin tutkimuksen kulusta, tavoitteista ja vapaaehtoisuudesta. Ilmaisin siinä, että yksilöllä on oikeus, milloin tahansa tutkimuksen kuluessa kieltää itseään koskevan aineiston käyttö osana tutkimusta. Pyrin korostamaan haastateltaville huolellisen ja eettisen toiminnan huomioonottamista tutkimuksessa kerättävän ja raportoitavan tiedon suhteen. Tutkijana sitouduin noudattamaan näitä tutkimuseettisiä periaatteita tutkimuksen aikana ja sen jälkeen. Lisäksi pyysin haastateltavilta erikseen luvan haastattelujen nauhoittamiseen. Selitin tutkimushaastattelun alussa, että heillä on oikeus olla vastaamatta esitettyihin kysymyksiin. Haastattelukutsun liitteenä lähetetty tietosuojailmoitus (Liite 2) ja tiedote tutkimuksesta (Liite 3) ovat tämän raportin liitteenä.

Säilytin haastateltavien tietoja vain tutkimuksen suorittamisen ajan ja erillään haastattelulitterointiaineistosta lukitulla työasemalla. Keräsin

haastateltavista ainoastaan haastattelujen toteuttamisen kannalta merkitykselliset yhteystiedot ja haastatteluissa pyrin keräämään vain tutkimuksen kannalta olennaista tietoa. Lisäksi haastattelujen yhteydessä taltioin vain tutkittavilta itseltään kerättyä tietoa. Näin tutkimukseen osallistuvilla oli mahdollisuus vaikuttaa siihen mitä tietoja heistä kerätään ja tutkimukseen liitetään. Kun muutin haastattelut nauhoitteista tekstimuotoon, häivytin niistä henkilöiden ja organisaatioiden nimet. Nimesin haastattelut H1, H2, H3 ja niin edelleen ja näitä koodoja hyödynsin aineiston luokittelussa ja yhdistämisessä. Aineisto siis pseudonymisoitiin, jolloin siihen oli mahdollista palata koodin tai vastaavan tiedon avulla uuden tiedon yhdistämiseksi. Haastateltavien ja heidän edustamiensa organisaatioiden tiedot on pyritty kuvaamaan raportissa niin, että ne suojelevat mahdollisimman kattavasti haastateltavien anonymiteettiä. Poistin haastattelujen litteroinnit, haastateltavilta kerätyt esitiedot ja yhteystiedoista pidetyt listat gradun valmistumisen ja arvioinnin jälkeen.

LÄHTEET

- Alfes, K., Shantz, A. D., Bailey, C., Conway, E., Monks, K. & Fu, N. (2019). Perceived human resource system strength and employee reactions toward change: Revisiting human resource's remit as change agent. *Human Resource Management*, 58(3), 239-252. doi:10.1002/hrm.21948
- Anlesinya, A. & Susomrith, P. (2020). Sustainable human resource management: A systematic review of a developing field. *Journal of Global Responsibility*, 11(3), 295-324. doi:10.1108/JGR-04-2019-0038
- Anseel, F. (2017). Agile learning strategies for sustainable careers: A review and integrated model of feedback-seeking behavior and reflection. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 28, 51-57. doi:10.1016/j.cosust.2017.07.001
- Arthur, J., Herdman, A. & Yang, J. (2016). How top management HR beliefs and values affect high-performance work system adoption and implementation effectiveness. *Human Resource Management*, 55(3), 413-435. doi:10.1002/hrm.21672
- Arthur, M. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295-306. doi:10.1002/job.4030150402
- Arthur, M., Claman, P., DeFillippi, R. & Adams, J. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 7. doi:10.5465/ame.1995.9512032185
- Barthauer, L., Kaucher, P., Spurk, D. & Kauffeld, S. (2020). Burnout and career (un)sustainability: Looking into the blackbox of burnout triggered career turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 117. doi:10.1016/j.jvb.2019.103334
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125-138. doi:10.1016/j.hrmr.2006.03.002
- Baruch, Y. & Vardi, Y. (2016). A fresh look at the dark side of contemporary careers: Toward a realistic discourse. *British Journal of Management*, 27(2), 355-372. doi:10.1111/1467-8551.12107
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, Q. & Walton, R. (1984). *Managing human assets*. New York, NY: Schuster & Schuster.
- Bozionelos, N., Lin, C. & Lee, K. Y. (2020). Enhancing the sustainability of employees' careers through training: The roles of career actors' openness and of supervisor support. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103333. doi:10.1016/j.jvb.2019.103333
- Briscoe, J. P. & Finkelstein, L. M. (2009). The "new career" and organizational commitment. *Career Development International*, 14(3), 242-260. doi:10.1108/13620430910966424

- Brown, M., Metz, I., Cregan, C. & Kulik, C. T. (2009). Irreconcilable differences? strategic human resource management and employee well-being. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(3), 270-294.
doi:10.1177/1038411109106859
- Chudzikowski, K., Gustafsson, S. & Tams, S. (2020). Constructing alignment for sustainable careers: Insights from the career narratives of management consultants. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103312.
doi:10.1016/j.jvb.2019.05.009
- Curşeu, P. L., Semeijn, J. H. & Nikolova, I. (2020). Career challenges in smart cities: A sociotechnical systems view on sustainable careers. *Human Relations*, , 0018726720949925. doi:10.1177/0018726720949925
- De Hauw, S. & Greenhaus, J. (2015). Building a sustainable career: The role of work-home balance in career decision making. Teoksessa De Vos, A., Van der Heijden, B. (toim.), *Handbook of research on sustainable careers* (s. 223-253). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- De Vos, A., Dewettinck, K. & Buyens, D. (2009). The professional career on the right track: A study on the interaction between career self-management and organizational career management in explaining employee outcomes. *Null*, 18(1), 55-80. doi:10.1080/13594320801966257
- De Vos, A. & Van der Heijden, B. (toim.). (2015). *Handbook of research on sustainable careers*. Cheltenham, UK: EE/Edward Elgar Publishing.
- De Vos, A. & Van der Heijden, B. (2017). Current thinking on contemporary careers: The key roles of sustainable HRM and sustainability of careers. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 28, 41-50.
doi:10.1016/j.cosust.2017.07.003
- De Vos, A., Van der Heijden, B. & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196.
doi:10.1016/j.jvb.2018.06.011
- Ebner, N. (2017). Negotiation via videoconferencing. Teoksessa C. Honeyman & A. K. Schneider (toim.), *The negotiator's desk reference* (). ST.Paul: DRI Press.
- Ehnert, I. & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue**. *Management Revue*, 23(3), 221-238. Haettu osoitteesta <https://search-proquest-com.ezproxy.jyu.fi/scholarly-journals/recent-developments-future-prospects-on/docview/1080801967/se-2?accountid=11774>
- Ehnert, I., Matthews, B. & Muller-Camen, M. (2020). Common good HRM: A paradigm shift in sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3), 1. Haettu osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>
- Eriksson, P. & Kovalainen, P. (2008). *Qualitative methods in business research*. Thousand Oaks, CA: Sage. Haettu osoitteesta <https://jyu.finna.fi/Record/jykdok.1060997>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (5. painos). Tampere: Vastapaino.

- Fombrun, C., Tichy, N. & Devanna, M. A. (1984). Strategic human resource management. *MIT Sloan Management Review*, 23(2)
- Greige Frangieh, C. & Khayr Yaacoub, H. (2019). Socially responsible human resource practices: Disclosures of the world's best multinational workplaces. *Social Responsibility Journal*, 15(3), 277-295. doi:10.1108/SRJ-11-2017-0226
- Hall, D. (1976). *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Hall, D. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, California; London: SAGE.
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management the Academy of Management Review (Pre-1986)*, 9(000002), 193. Haettu osoitteesta <https://search-proquest-com.ezproxy.jyu.fi/docview/229996981?accountid=11774>
- Haslam, S. A., Reicher, S. D. & Platow, M. J. (2015). Leadership. Teoksessa J. Wright (toim.), *International encyclopedia of the social & behavioral sciences (second edition)* (s. 648-654). Orlando, Florida, USA: Elsevier. doi:10.1016/B978-0-08-097086-8.24073-7
- Häyrynen, H. (2017). *Sotilaita vai seikkailijoita? : Varusmiespalveluksen johtajakoulutuksen merkityksiä naisille uran ja johtamisosaamisen kannalta*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7138-0>
- Herman, C. & Lewis, S. (2012). Entitled to a sustainable career? motherhood in science, engineering, and technology. *Journal of Social Issues*, 68(4), 767-789. doi:10.1111/j.1540-4560.2012.01775.x
- Heslin, P. A., Keating, L. A. & Ashford, S. J. (2020). How being in learning mode may enable a sustainable career across the lifespan. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103324. doi:10.1016/j.jvb.2019.103324
- Hess, N., Jepsen, D. & Dires, N. (2012). Career and employer change in the age of the 'boundaryless' career. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 280-288. doi:10.1016/j.jvb.2011.10.009
- Hirschi, A., Steiner, R., Burmeister, A. & Johnston, C. S. (2020). A whole-life perspective of sustainable careers: The nature and consequences of nonwork orientations. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103319. doi:10.1016/j.jvb.2019.103319
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421. doi:10.1111/1464-0597.00062
- Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvoori, J., Aho, A. L. & Granfelt, R. (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino.
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H., Nasim, A. & Khan, S. A. R. (2020). A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 262, 121429. doi:10.1016/j.jclepro.2020.121429

- Jarrold Grainger-Brown. (2019). Implementing the sustainable development goals: A review of strategic tools and frameworks available to organisations. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 11(5), 1381. doi:10.3390/su11051381
- Jung, Y. & Takeuchi, N. (2017). A lifespan perspective for understanding career self-management and satisfaction: The role of developmental human resource practices and organizational support: *Human Relations*, doi:10.1177/0018726717715075
- Kela. (2020). Sairauspoissaolojen tietopaketti. [viitattu 16.10.2020]. Haettu osoitteesta <https://www.kela.fi/sairauspoissaolojen-tutkimus>
- Kelly, C. M., Strauss, K., Arnold, J. & Stride, C. (2020). The relationship between leisure activities and psychological resources that support a sustainable career: The role of leisure seriousness and work-leisure similarity. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103340. doi:10.1016/j.jvb.2019.103340
- Kets de Vries, M. & Cheak-Baillargeon, A. (2015). Leadership in organizations, sociology of. Teoksessa J. Wright (toim.), *International encyclopedia of the social & behavioral sciences (second edition)* (s. 664-669). Orlando, Florida, USA: Elsevier. doi:10.1016/B978-0-08-097086-8.73080-7
- Kossek, E. E. & Ollier-Malaterre, A. (2020). Desperately seeking sustainable careers: Redesigning professional jobs for the collaborative crafting of reduced-load work. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103315. doi:10.1016/j.jvb.2019.06.003
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *Null*, 25(8), 1069-1089. doi:10.1080/09585192.2013.816863
- Kuparinen, J. (ei vuosilukua). Miksi GPTW. [viitattu 15.10.2020]. Haettu osoitteesta <https://www.greatplacetowork.fi/miksi-gptw>
- Llosa-Fernández, J. A., Menéndez-Espina, S., Agulló-Tomás, E. & Rodríguez-Suárez, J. (2018). Job insecurity and mental health: A meta-analytical review of the consequences of precarious work in clinical disorders. *Anales De Psicología*, 34(2), 211-223. doi:10.6018/analesps.34.2.281651
- Macke, J. & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806-815. doi:10.1016/j.jclepro.2018.10.091
- Mariappanadar, S. (2003). Sustainable human resource strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *International Journal of Social Economics*, 30(7/8), 906. doi:10.1108/03068290310483779
- Mariappanadar, S. (2020). Do HRM systems impose restrictions on employee quality of life? evidence from a sustainable HRM perspective. *Journal of Business Research*, 118, 38-48. doi:10.1016/j.jbusres.2020.06.039
- McDonald, K. & Hite, L. (2018). Conceptualizing and creating sustainable careers. *Human Resource Development Review*, 17(4), 349-372. doi:10.1177/1534484318796318
- Newman, K. L. (2011). Sustainable careers: Lifecycle engagement in work. *Organizational Dynamics*, 40(2), 136-143. doi:10.1016/j.orgdyn.2011.01.008

- Payne, A. (2018). Put mental health at the heart of wellbeing. *Occupational Health & Wellbeing*, 70(2), 22-23. Haettu osoitteesta <https://search-proquest-com.ezproxy.jyu.fi/docview/2036298521?accountid=11774>
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34-45. doi:10.5465/AMP.2010.50304415
- Polkinghorne, D. E. (2005). Language and meaning: Data collection in qualitative research. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 137-145. doi:10.1037/0022-0167.52.2.137
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements* doi:10.4135/9781452231594
- Rousseau, D., Hansen, S. & Tomprou, M. (2018). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1081-1098. doi:10.1002/job.2284
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.). (2010). *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino. Haettu osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/jyu/978-951-768-502-3>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. doi:10.1037/0003-066X.55.1.68
- Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 80-88. doi:10.5465/ame.1996.3145321
- Straub, C., Vinkenburg, C. J. & van Kleef, M. (2020). Career customization: Putting an organizational practice to facilitate sustainable careers to the test. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103320. doi:10.1016/j.jvb.2019.103320
- Sullivan, S. & Arthur, M. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 19-29. doi:10.1016/j.jvb.2005.09.001
- Sullivan, S. & Maniero, L. (2007). Kaleidoscope careers: Benchmarking ideas for fostering family-friendly workplaces. *Organizational Dynamics*, 36(1), 45-62. doi:10.1016/j.orgdyn.2006.12.003
- Tachia Chin, Jiao, H. & Jawahar, I. M. (2019). Sustainable career and innovation during manufacturing transformation. *Career Development International*, 24(5), 397-403. doi:10.1108/CDI-09-2019-331
- Tomlinson, J., Baird, M., Berg, P. & Cooper, R. (2018). Flexible careers across the life course: Advancing theory, research and practice. *Human Relations*, 71(1), 4-22. doi:10.1177/0018726717733313
- Tomperi, H., Lämsä, A. & Heikkinen, S. (2020). A sustainable career and factors affecting its construction. Kongressiesitys. Dublin: European Academy of Management. 10.-12.6.2020.
- Tordera, N., Peiró, J. M., Ayala, Y., Villajos, E. & Truxillo, D. (2020). The lagged influence of organizations' human resources practices on employees' career sustainability: The moderating role of age. *Journal of Vocational Behavior*, 120, 103444. doi:10.1016/j.jvb.2020.103444

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (5. uud. p.). Helsinki: Tammi. Haettu osoitteesta <https://jyu.finna.fi/Record/jykdok.1082588>
- Työterveyslaitos. (2020). Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. [viitattu 4.12.2020]. Raportti. Tampere: PunaMusta Oy.
- Van der Heijden, B., De Vos, A., Akkermans, J., Spurk, D., Semeijn, J., Van der Velde, M. & Fugate, M. (2020). Sustainable careers across the lifespan: Moving the field forward. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103344. doi:10.1016/j.jvb.2019.103344
- Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen. strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita. E-kirja.
- Volmer, J. & Spurk, D. (2011). Protean and boundaryless career attitudes: Relationships with subjective and objective career success. *Zeitschrift Für ArbeitsmarktForschung - Journal for Labour Market Research*, 43(3), 207-218. Haettu osoitteesta <https://www.econstor.eu/handle/10419/158726>
- Ybema, J. F., van Vuuren, T. & van Dam, K. (2020). HR practices for enhancing sustainable employability: Implementation, use, and outcomes. *Null*, 31(7), 886-907. doi:10.1080/09585192.2017.1387865

LIITE 1

Haastattelukysymykset:

Apukysymykset kursivoilla: esitetään tarkentavina/tarvittaessa

Pienemmällä fontilla ja kursivoilla: esitetään vain harkiten

Kuvaisitko aluksi muutamalla lauseella organisaatiosi toimintaa sekä omaa rooliasi siellä?

Teema 1. Kestävät työurat

1. Onko kestävä työura sinulle käsitteenä tuttu ja onko se käsite, jota käytät ammatissasi?
2. Millaisia ajatuksia kestävä työura tuo sinulle mieleen?
3. Millainen kestävä työura voisi olla käytännössä?
4. *Mitä asioita siihen voisi kuulua?*

Kerro mihin kestävä työura liitetään urakirjallisuudessa, mikäli haastateltava sitä toivoo/on tarpeellista:

Voin kertoa lyhyesti miten kestävä työuran käsite aiheeseen liittyvässä kirjallisuudessa mielletään. Se on suhteellisen uusi ja monelle tuntematon käsite. Kirjallisuudessa kestävä työuran käsite liittyy erityisesti pitkäkestoisiin työuriin ja työntekijän työelämässä pysymiseen ja että tässä on keskiössä työntekijän osaamisen ja työhyvinvoinnin johtaminen ja mahdollistaminen. Aiemmin urat nähtiin yhdessä organisaatiossa tapahtuvina ja lineaarisina asioina, mutta ns. uudet urat ovat polkuileviä ja eri vaiheita sisältäviä työelämään kytkettyjä kokemuksia, joiden ei tarvitse tapahtua samassa yhtiössä läpi uran.

5. *Onko sinulla kertoa jokin esimerkki, jossa mielestäsi toteutui kestävä uran piirteitä?*
6. Millaiset asiat sinun mielestäsi vaikuttavat kestäviin työuriin niitä edistävästi?
7. *Voitko selittää tarkemmin miksi tai millä tavalla nämä vaikuttavat edistävästi?*
8. Entä millaiset asiat voisivat mielestäsi haastaa kestäviä työuria?
9. *Miksi/millä tavalla näkemyksesi mukaan nämä haastavat?*

Teema 2. Kestävä uran indikaattorit

10. Mistä asioista voisi tulkita tai havaita, että yksilön työura on potentiaalisti kestävä?
11. *Millaisia asioita yksilö silloin kokee ja tuntee? Millaisina asioina se voisi näkyä?*
12. *Millaisia seurauksia kestävästä työurasta on yksilölle itselleen?*
13. *Millaisia seurauksia kestävästä työurasta voi olla työnantajalle/organisaatiolle?*
14. *Entä yhteiskunnalle?*

Teema 3. Kestävien työurien johtaminen:

15. *Millä tavoin kestäviä työuria voi konkreettisesti edesauttaa tai ylläpitää?*
16. *Millaisia asioita yksilöt voivat tehdä edesauttaakseen omaa kestäväää työuria?*
17. *Voisitko kertoa tästä jotain esimerkkejä?*
18. *Onko jotakin yksilöön liittyvää tekijää tai asiaa, joka mielestäsi voi vaikeuttaa kestävien työurien toteutumista?*
19. *Miten näet kestäväen työuran johtamisen organisaation näkökulmasta?*
20. *Tarkentaa edellistä: Tuleeko mieleen jotain (muuta) tapoja joilla, työnantajat/organisaatiot voivat vaikuttaa kestävien työurien edistämiseen?*
21. *Onko jotain organisaatioon liittyvää asiaa, joka voisi vaikuttaa negatiivisesti kestäviin työuriin?*
22. *Millaisia henkilöstökäytänteitä, -politiikkaa tai -etuja organisaatioissa voi olla, jotka vaikuttavat kestäviin työuriin?*
23. *Millä tavoin näet näiden käytänteiden tai etujen käyttämisen vaikuttavan yksilön uraan?*
24. *Millaisia HR käytänteitä teidän organisaatiossanne on käytössä? (Onko kaikilla työntekijäryhmillä samat edut? Entä onko mahdollisuus räätälöidä yksilöllisiä ratkaisuja työntekijöille heidän toiveiden tai eri elämäntilanteiden mukaan?)*
25. *Millaiset asiat ovat tärkeitä johtamisessa ja esimiestyössä, jotta kestäviä työuria voidaan edesauttaa ja ylläpitää?*
26. *Miten organisaatiokulttuurinne sopii kestävään työuraan?*
27. *Onko organisaatiossanne ollut joitakin haasteita tai tarpeita, joiden perusteella on ryhdytty toimenpiteisiin liittyen kestäväen työuran tematiikkaan? Millaisia?*

Teema 4. GPTW

28. *Millä tavalla kestäväen työuran teemat ovat olleet osa Great Place to Work prosessia?*
29. *Mitä osallistuminen GPTW prosessiin tuonut organisaatioonne lisää näihin teemoihin liittyen, (kehitystä tai muutosta)?*

LIITE 2

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

KAUPPAKORKEAKOULU

18.12.2020

Kuvaus henkilötietojen käsittelystä tieteellisessä tutkimuksessa (tietosuojailmoitus EU (679/2016) 13, 14, 30 artikla)

1. [Tutkimuksessa kestävät työurat ja niiden johtaminen, Suomen parhaiden työpaikkojen henkilöstöammattilaisten näkökulma] käsiteltävät henkilötiedot

Tutkimuksen tavoitteena on saada tieteellistä kotimaista tutkimusta aiheesta kestävät työurat ja niiden johtaminen aiheen kannalta keskeisen toimijakunnan näkökulmasta. Tämä edellyttää joidenkin henkilöön liittyvien tietojen käsittelyä ja tallentamista.

Tutkimuksessa Sinusta kerätään seuraavia henkilötietoja: nimi, sähköpostiosoite, tehtävänimike, työuran pituus, työnantajaorganisaation toimiala, henkilöstömäärä ja liikevaihto. Tietoja kerätään sähköpostilla, puhelimitse, esitietolomakkeella, haastattelun äänitallenteena ja haastattelumuistiinpanoina. Haastattelussa kerätään tietoa haastateltavan näkemyksistä ja kokemuksista kestävästä työurasta sekä organisaation toteuttamista henkilöstötoimista liittyen kestäviin työuriin.

Tämä ilmoitus on välitetty tutkittavalle sähköpostilla.

2. Henkilötietojen käsittelyn oikeudellinen peruste tutkimuksessa/arkistoinnissa

Käsittely on tarpeen tieteellistä tai historiallista tutkimusta taikka tilastointia varten ja se on oikeasuhtaista, sillä tavoiteltuun *yleisen edun mukaiseen tavoitteeseen nähden* (tietosuojain 4 §:n 3 kohta)

Henkilötietojen siirto EU/ETA ulkopuolelle

Tutkimuksessa tietojasi ei siirretä EU/ETA -alueen ulkopuolelle.

Henkilötietojen suojaaminen

Henkilötietojen käsittely tässä tutkimuksessa perustuu asianmukaiseen tutkimussuunnitelmaan ja tutkimuksella on vastuuhenkilö. Henkilötietojasi käytetään ja luovutetaan vain historiallista/ tieteellistä tutkimusta taikka muuta yhteensopivaa tarkoitusta varten (tilastointi) sekä muutoinkin toimitaan niin, että Sinua koskevat tiedot eivät paljastu ulkopuolisille. Tutkimusraportissa (pro gradu –tutkielma) mainitaan, että aineisto on kerätty Great Place to Work –

sertifikaatin omaavien organisaatioiden joukosta. Haastateltavien tai heidän edustamiensa organisaatioiden nimiä ei mainita.

Tunnistettavuuden poistaminen

- Suorat tunnistetiedot poistetaan suoja-toimena aineiston perustamisvaiheessa (pseudonymisoitu aineisto, jolloin tunnistettavuuteen voidaan palata koodin tai vastaavan tiedon avulla ja aineistoon voidaan yhdistää uusia tietoja).

Tutkimuksessa käsiteltävät henkilötiedot suojataan

- käyttäjätunnuksella salasanalla käytön rekisteröinnillä kulunvalvonnalla (fyysinen tila)
 muulla tavoin, miten:

Tutkimusaineistoa säilytetään lukitulla työasemalla.

Tutkimuksesta on tehty **erillinen tietosuojan vaikutustentarvio**/tietosuojavastaavaa on kuultu vaikutustentarvioinnista

- Kyllä Ei, koska tämän tutkimuksen vastuullinen johtaja on tarkastanut, ettei vaikutustentarviointi ole pakollinen.

HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELY TUTKIMUKSEN PÄÄTTYMISEN JÄLKEEN

- Tutkimusrekisteri hävitetään pro gradu –tutkimuksen valmistumisen jälkeen.

Lisätietoa arkistoinnin kestosta ja paikasta: Tekstimuotoon puretut haastatteluaineistot säilytetään vastuullisen johtajan lukitulla työasemalla tutkimuksen loppuun saattamiseen asti. Aineistot hävitetään pro gradu –tutkielman arvostelun ja arvosanan opintorekisteriin kirjaamisen jälkeen.

Rekisterinpitäjä(t) ja tutkimuksen tekijät

Tämän tutkimuksen rekisterinpitäjä, yhteyshenkilö, tutkimuksen suorittaja ja vastuullinen johtaja on:

Tutkija. [REDACTED]

Tutkimuksen suorittajat: Tutkimuksen vastuullisen johtajan lisäksi pro gradu työn ohjaaja Marke Kivijärvi (työsuhteessa Jyväskylän yliopistoon) voi nähdä osia tutkimusaineistosta tutkimuksen analyysien ohjaamisen aikana.

Rekisteröidyn oikeudet

Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)

Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi ja mitä henkilötietojasi käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.

Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)

Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista tietyissä tapauksissa. Oikeutta tietojen poistamiseen ei kuitenkaan ole, jos tietojen poistaminen estää tai vaikeuttaa suuresti käsittelyn tarkoituksen toteutumista tieteellisessä tutkimuksessa.

Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)

Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen tietyissä tilanteissa kuten, jos kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.

Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)

Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin yliopisto ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää oikeutesi.

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Profilointi ja automatisoitu päätöksenteko

Tutkimuksessa henkilötietojasi ei käytetä automaattiseen päätöksentekoon. Tutkimuksessa henkilötietojen käsittelyn tarkoituksena ei ole henkilökohtaisten ominaisuuksiesi arviointi, ts. profilointi vaan henkilötietojasi ja ominaisuuksia arvioidaan laajemman tieteellisen tutkimuksen näkökulmasta.

Rekisteröidyn oikeuksien toteuttaminen

Jos sinulla on kysyttävää rekisteröidyn oikeuksista, voit olla yhteydessä rekisterin pitäjään. Kaikki oikeuksien toteuttamista koskevat pyynnöt toimitetaan rekisterin pitäjälle. Saara Koponen, [REDACTED]

Sinulla on oikeus tehdä valitus erityisesti vakinaisen asuin- tai työpaikkasi sijainnin mukaiselle valvontaviranomaiselle, mikäli katsot, että henkilötietojen käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuoja-asetusta (EU) 2016/679. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaltuutettu.

Tietosuojavaltuutetun toimiston ajantasaiset yhteystiedot: <https://tietosuoja.fi/etusivu>

LIITE 3

Arvoisa vastaanottaja,

Olen Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun viimeisen maisterivuoden opiskelija ja teen gradua aiheesta kestävätkä työurat ja niiden johtaminen. Kestävällä työuralla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan yksilön uran kestävyttä ajassa ja hyvinvoinnin kannalta, sisältäen koko elämän perspektiivin. Tutkin aiheesta Suomen parhaiden työpaikkojen henkilöstöjohtajien, -päälliköiden ja -asiantuntijoiden näkökulmia ja pyrin tuomaan samalla näkyväksi sitä työtä, jota Great Place to Work sertifiointiin ja kehittämistyöhön osallistuneet työpaikat tekevät kestävien työurien puolesta panostamalla vahvasti henkilöstöjohtamiseen, työntekijäkokemukseen sekä organisaatiokulttuuriin.

Haluaisin pyytää sinua osallistumaan aiheesta tutkimushaastatteluun, joka kestää enintään tunnin. Osallistumalla haastatteluun autat edistämään tärkeää kestävien työurien tieteellistä keskustelua sekä avustat tuottamaan aiheesta arvokasta kotimaista tutkimusta. Mikäli et voi itse osallistua haastatteluun, voit myös ehdottaa organisaatiostasi toista soveltuvaa henkilöä tähän tehtävään.

Haastattelumuoto on teemahaastattelu, jossa haastateltavalle esitetään kysymyksiä kestävätkä työuran aiheesta yleisesti sekä muutama kysymys organisaationne henkilöstökäytänteisiin liittyen. Haastateltavaa pyydetään täyttämään lyhyt esitietolomake, joka lähetetään tutkimuksen tekijälle ennen haastattelua. Haastatteluun ei muutoin tarvitse valmistautua etukäteen.

Haastattelut pyritään toteuttamaan tammi-helmikuussa teknologiavälitteisesti Zoom, Google Meet tai Microsoft Teams alustaa käyttäen. Myös puhelinhaastattelu on mahdollinen. Haastattelu nauhoitetaan haastateltavan luvalla.

Haastattelussa ja tutkimuksessa noudatetaan eettisen tutkimustoiminnan periaatteita ja aineisto käsitellään tietoturvasääntöjen mukaisesti (ks. liitteet).

Vastaathan tähän viestiin, mikäli voit osallistua tutkimukseen ja voimme sopia haastatteluajankohdan. Voit heti ehdottaa itsellesi sopivia ajankohtia tammi-helmikuulle (ma-la, klo. 7-22).

Osallistumiseen olisi tutkimukselleni suureksi hyödyksi.

Kiitän avustasi.

Annan mielelläni lisätietoja tutkimuksesta.

Ystävällisin terveisin,

Saara Koponen

p. [REDACTED]

saara.a.koponen@student.jyu.fi