

Jyväskylän yliopiston
kauppakorkeakoulu

Raili Kiviranta

Työurat asiantuntijaorganisaatiossa:
laadullinen tutkimus työuralla
vaikuttavista tekijöistä

N:o 188/2012

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu
PI 35, 40014 Jyväskylän yliopisto
Puh. 040-576 7793
jsbe-info@jyu.fi

ISSN 1799-3059
ISBN 978-951-39-4804-7 nid.
ISBN 978-951-39-4805-4 verkkoj.
Jyväskylä 2012

Kirjoittaja Raili Kiviranta, dosentti
Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu

Yhteystiedot 31.7.2012 asti
PL 35 40014 Jyväskylän yliopisto
raili.kiviranta@jyu.fi

Yhteystiedot 1.8.2012 alkaen
Kullasvängen 5 A 25830 Västanfjärd
raili.h.kiviranta@gmail.com

ESIPUHE

Työurien kehittäminen puhuttaa tällä hetkellä paljon. Toisaalla puhutaan ikääntyvien työntekijöiden työssä jaksamisesta, kehittymisestä ja työurien pidentämisestä. Toisaalla puhutaan nuorten työttömyydestä, mahdollisuuksien puutteesta, työelämäkelpoisuudesta ja jo työssä olevien nuorten jaksamisesta. Keskustelu on tärkeää, mutta asian eteen tarvitaan myös tekoja.

Tässä raportoitu TYKES-hanke ja sen aikana toteutettu aineiston keruu tuovat yhden konkreettisen näkökulman ja keinovalikoiman työurien jatkamiseen. Hankkeessa ovat keskiössä olleet yli 40-vuotiaat asiantuntijat ja heidän kokemuksensa työurasta, sen tähänastisesta kehityksestä, nykyhetkestä ja tulevaisuudesta. Toki keskusteluun liitetään vertailun vuoksi myös nuorempia asiantuntijoita, esimiehiä ja johtoa.

Pääpaino raportissa on kuitenkin yli 40-vuotiaiden työntekijöiden työurien kuvaamisessa ja ymmärtämisessä. Haastateltujen asiantuntijoiden työurapuheet liikkuvat laajasti työhön liittyvissä asioissa. Aineistosta löytyi kolme keskeistä osa-aluetta, eli asiantuntija itse, työtehtävien polku ja työnantajaan liittyvät tekijät.

Sisällöllisen näkökulman ohella kiinnostavan lisän keskusteluun tuo tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden keskeinen rooli työurien jatkamisessa tai tasaantumisessa. Tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden vaikutukset näyttäytyvät erityisen merkittävänä asiantuntijalle tärkeissä tekijöissä. Mikä tahansa tyytymättömyyden aihe, mikäli se on riittävän voimakas, voi aiheuttaa sen, että asiantuntijan työuraa koskevat suunnitelmat muuttuvat.

Laajan laadullisen aineiston ymmärtäminen ja analysointi on ollut kiinnostavaa, mutta myös erittäin haasteellista. Toivottavasti raportti tuo työurakeskusteluun uusia näkökulmia ja auttaa työyhteisöjä kehittämään työuria sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta myönteiseen suuntaan.

Hankkeen historia on pitkä ja kiitokset kaikille hankkeessa mukana olleille, erityisesti kohdeorganisaation asiantuntijoille, esimiehille ja johdolle sekä henkilöstön kehittäjille. Kiitän myös Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulua mahdollisuudesta tehdä mielenkiintoisia, haasteellisia ja kehittäviä töitä erilaisien hankkeiden parissa. Viimeisimpänä, mutta ei vähäisimpänä kiitokset VAU! Vauhtia asiantuntijoiden uralle (T80237) -hankkeen rahoituksesta Tekes työelämän kehittämisohjelmalle.

Jyväskylässä 26.6.2012

Raili Kiviranta

KUVIOT

KUVIO 1 Konkareiden tyytyväisyys	71
KUVIO 2 Konkareiden toiveikkuus	72
KUVIO 3 Itseluottamus, työn ja elämän hallinta jne. konkareiden mukaan	73
KUVIO 4 Nuorten tyytyväisyys	74
KUVIO 5 Nuorten toiveikkuus.....	75

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Lomakekyselyn tulokset.....	70
--	----

SISÄLLYS

ESIPUHE
KUVIOT JA TAULUKOT
SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	10
2	HANKKEEN TAVOITTEET.....	12
3	VAU! -KEHITTÄMISHANKKEEN ESITTELY.....	14
	3.1.1 Hankkeen tausta.....	14
	3.1.2 VAU! -hanke kokonaisuutena.....	15
	3.1.3 Valmennusten osallistujat.....	15
	3.1.4 Valmennukset.....	15
	3.1.5 Yksilöllisten toimenpiteiden ohjaus.....	16
	3.1.6 Kokemuksia VAU-valmennuksiin osallistumisesta.....	16
	3.2 Aineiston ja viitekehysten kuvaus.....	18
	3.2.1 Aineisto.....	18
4	TYÖURA-AJATTELUN MAHDOLLISUUDET.....	22
	4.1 Kehittämisen tarpeet.....	22
	4.2 Työurien jatkamisen taustaa.....	23
	4.3 Ikä työurajohtamisen haasteena.....	25
	4.4 Mikä on työura?.....	26
	4.4.1 Työuran peruskäsitteet.....	26
	4.4.2 Muutos perinteisistä urista joustaviin työuriin.....	27
	4.4.3 Työura suhteena.....	28
	4.5 Työurien jatkuminen vai taantuminen?.....	28
	4.5.1 Vaihtoehtoiset työuratulevaisuudet.....	28
	4.5.2 Työuran jatkuminen.....	29
	4.5.3 Työuran hiipuminen ja taantuminen.....	29
	4.6 Urajohtamisen keinoja.....	30
	4.6.1 Keinovalikoima.....	30
5	ASiantuntija.....	32
	5.1 Yksilönäkökulman rakentuminen.....	32
	5.2 Toimintatapa: aktiivinen vai passiivinen.....	32
	5.3 Motiivit.....	33
	5.4 Asiantuntijuus ja osaaminen.....	35
	5.5 Nuoret asiantuntijoina.....	36
	5.5.1 Nuorten toimintatapa.....	36
	5.5.2 Nuorten motiivit.....	37
	5.5.3 Asiantuntijuus.....	37

5.6	Yhteenvedo asiantuntijaan liittyvistä tekijöistä.....	38
6	TYÖURA.....	40
6.1	Työura vaiheittaisena, sisällöllisenä ja tulevaisuuteen suuntaavana	40
6.2	Työuran vaiheet	40
6.2.1	Yksi vai monta uraa	40
6.2.2	Harjoittelijana alkuun.....	41
6.2.3	Uran keskivaiheilla haasteita ja edistymistä	41
6.2.4	Työuran keskivaiheilla hitautta tai pysähtyneisyyttä.....	42
6.2.5	Loppu-ura odotuksina ja pelkoina	43
6.3	Työn sisältöön liittyvät työuran osatekijät.....	43
6.3.1	Työn haasteellisuus.....	43
6.3.2	Työn merkityksellisyys	44
6.3.3	Hallinnan tunne.....	46
6.4	Työuran tulevaisuus.....	47
6.4.1	Mahdollisuuksien luomista työuralle	47
6.4.2	Hankauksia työmarkkinoilla.....	49
6.5	Työuran osatekijät nuorten näkökulmasta	51
6.5.1	Työura alkupainotteisena	51
6.5.2	Työn sisältö ja merkityksellisyys	52
6.5.3	Nuorten tulevaisuus: vaihtoon lähtöä, ei hidasteita	53
6.5.4	Tulevaisuuden pelot nuorten silmin	55
6.6	Yhteenvedo työuraan liittyvistä tekijöistä	55
7	TYÖNANTAJA.....	57
7.1	Organisaatiosuhteiden tekijöiden kokonaisuus.....	57
7.2	Esimiehet työuralla.....	57
7.3	Työkavereiden rooli työuralla	58
7.4	Työn tekemisen puitteet	59
7.5	Työyhteisö nuorten kokemana	61
7.5.1	Esimiehet nuorten silmin	61
7.5.2	Työkaverit nuorten kokemuksen mukaan	62
7.5.3	Nuorten kokemuksia puitteista.....	63
7.6	Yhteenvedo organisaatiosuhteiden tekijöistä	64
8	TYTYTYVÄISYYS TYÖURALLA.....	66
8.1	Työuralla vai pois - mikä merkitsee?	66
8.1.1	Yhteenvedoa työurasta yksilön kannalta	67
8.2	Tyytyväiset ja tyytymättömät kyselyn valossa	68
8.2.1	Yleiskuva kyselystä sekä konkareiden että nuorten osalta.....	68
8.2.2	Aineiston käsittely.....	69
8.2.3	Yleiskuva: tyytyväisyys, toiveisuus ja muut tekijät	70
8.3	Kokeneiden asiantuntijoiden tyytyväisyys, toiveisuus ja muut tekijät	71
8.3.1	Tyytyväisyys	71
8.3.2	Toiveisuus.....	72

8.3.3	Muut tekijät	72
8.4	Nuorten tyytyväisyys, toiveikkuus ja muut tekijät	73
8.4.1	Tyytyväisyys	73
8.4.2	Toiveikkuus.....	74
8.4.3	Muut tekijät	75
8.5	Tyytyväisyys, toiveikkuus ja muut tekijät ikänäkökulmasta.....	76
9	URA-AJATTELU JA TYÖURAJOHTAMINEN.....	78
9.1	Ura-ajattelu	78
9.2	Urajohtamisen keinot	82
9.2.1	Keinojen kokonaisuus.....	82
9.2.2	Kehitys- ym. keskustelut.....	83
9.2.3	Koulutus	85
9.2.4	Työn vähittäinen muuttuminen.....	86
9.2.5	Laajemmat muutokset, projektit	88
9.2.6	Henkilökierto	89
9.2.7	Varahenkilöjärjestelmä	90
10	TOIMENPIDESUOSITUKSET.....	91
10.1	Työuran rakentuminen eri osatekijöistä.....	91
10.2	Suosituksset.....	92
	LIITTEET	95
	LÄHTEET	98

1 JOHDANTO

Joo, just tänään tuli tossa, että hän vaihtaa yksikköä ens kuun alussa... Mun mielestä he on just tottunu siihen, että heillä on se oma mitä he tekee ja he tekee just sitä ja vuodesta toiseen. Sen takia musta oli ihanaa, että just nämä kyseiset ihmiset vaihtaa sitte. He on ollu aika pitkään samoissa kuitenkin.

Alun sitaatti on lainaus erään hankkeessa mukana olleen esimiehen haastattelusta. Esimies oli erittäin tyytyväinen siihen, että hänen alaisenaan olevat asiantuntijat ovat löytäneet uskallusta omasta itsestään ja mahdollisuuksia organisaation sisäisiltä työmarkkinoilta. Vaikka tämän hankkeen tavoite ei sinällään ollut työtehtävien vaihtaminen, niin se osoittautui yhdeksi tärkeäksi työuran kehittämisen keinoksi.

Tämän raportin tavoitteena on tuoda sekä tietoa että käytännön sovelluksia työurien pidentämiskeskusteluun. Jo vuosia jatkunut keskustelu työurien pidentämisestä on keskittynyt asioihin, jotka työelämäntutkijan ja -kehittäjän korvissa kuulostivat toisaalta tarpeellisilta, mutta toisaalta jollakin tapaa vierailta. Toki kuulijan lähtökohdilla on tässä merkitystä: jos on kasvanut ihmislähtöistä johtamista ja osaamisen kehittämistä korostavassa ympäristössä, niin eläkeikään keskittyvä keskustelu ei tunnu luontevimmalta tavalta lähestyä työuria.

Tämän raportin ja hankkeen lähtökohdat ovat toisaalta teoreettisessa ilmiökentän ymmärtämisessä, toisaalta käytännön hanketyön toteuttamisessa. Hanke on rakennettu näiden alueiden saumattomalle yhteistyölle ja eri osalueitten vahvuuksien hyödyntämiselle. Teoreettinen tieto luo perustan ilmiön ymmärtämiselle ja käytännön taito puolestaan mahdollisuudet tehdä konkreettisia toimenpiteitä. Käytännön työ puolestaan tarjoaa tilaisuuden uuden tieteellisen tiedon luomiseen, jolloin avautuu taas uusia mahdollisuuksia.

Ilmiönä työurien jatkaminen on varsin haasteellinen, sillä keskustelu liikkuu usealla tasolla. Tähänastinen julkinen keskustelu on keskittynyt paljolti politiikka- ja järjestelmätasolle. Toki yritysten tai organisaatioiden toiminnastakin on oltu kiinnostuneita. Jatkuvasti on nostettu esille näkökulmia myös yritysten toimintaan liittyen. Valitettavan harva keskusteluun osallistuja on kuitenkaan pystynyt konkreettisesti esittämään tekoja, joilla olisi merkitystä työurien pidentymiseen.

Tämän raportin keskiössä on ihminen, eri-ikäinen ja eri asemissa organisaatiossa toimiva ihminen. Varsinaisesti pääpaino on ollut työntekijöissä, kohdeorganisaatiosta johtuen erityisesti asiantuntijoissa. Asiantuntijoita on ollut mukana eri ikäryhmistä, mutta pääpaino on ollut yli 40-vuotiaissa. Lisäksi raportissa tarkastellaan nuorten työuria ja otetaan mukaan välittömässä esimiesvastuussa olevien näkemyksiä työurien johtamisesta.

Työura, sen tähänastiset vaiheet ja mahdolliset tulevat askelmat, on mielenkiinnon kohteena. Työura on yhtä yksilöllinen, kuin on jokaisen ihmisen elämänurakin. Siihen mahtuu erilaisia vaiheita, joiden sisältö ja ajoitus riippuvat yksilön muusta elämäntilanteesta, motiiveista tai työmarkkinoiden mahdollisuuksista. Pääsemällä perille ihmisten työurien rakentumisesta, on niitä joko havainnoitava tai niiden muotoutumisesta on kysyttävä ihmisiltä itseltään. Tässä hankkeessa on sekä havainnoitu että kyselty.

Työurien pidentäminen on mahdollista, kun tiedetään mitkä tekijät edistävät ja mitkä tekijät hidastavat tai hankaloittavat. Nämä tekijät ovat yhtä lailla yksilöllisiä kuten työurien muotoutuminenkin. Tässä hankkeessa nousi esille asioita, jotka ryhmittäivät yksilön, hänen työtehtäviensä ja työnantajansa mukaisesti luokkiin.

2 HANKKEEN TAVOITTEET

Mutta se, että se urasuunnitteluelementti ois siellä keskusteluissa mukana ja siinä jotain todettas ja kirjattais, niin se olis varmaan niinku tarpeen.

Sitaatissa eräs esimiehistä tekee näkyväksi sen, että työurien edistämisessä tarvitaan suunnitelmallisuutta ja yhteistä keskustelua sekä konkreettista tekemistä. Käytännön näkökulmasta hankkeessa pyrittiinkin juuri tähän, eli vuorovaikutuksen ja keskustelun lisäämiseen sekä keinojen rakentamiseen tämän tueksi.

Kokonaisuutena VAU! Vauhtia asiantuntijan uralle -hanke tavoitteli monia työurien kehittämiseen liittyviä asioita. Kyseessä oli laajan organisaation yhtä työntekijäryhmää eli asiantuntijoita koskettava hanke. Jotta hankkeen tavoitteet saatiin toteutettua, niin mukana hankkeessa olivat myös sekä henkilöstön kehittäjät sekä esimiehet ja myös johdon edustajia.

Hanke on suunniteltu ja raportoitu kehittämistyötä silmällä pitäen. Varsinainen kehittämishanke toteutettiin allaesitettäviin tavoitteisiin pyrkien. Tavoitteiden saavuttamisesta ja projektin käytännön toteutuksesta on laadittu suppeampi projektiraportti. Tämä käsillä oleva raportti perustuu hankkeen toteutukseen, mutta eroaa kuitenkin kehittämistyöstä, koska suurin anti perustuu haastattelututkimuksella saadun aineiston analysointiin.

Lähdetään kuitenkin liikkeelle alkuperäisestä kehittämishankkeesta ja tarkastellaan hankkeen tavoitteita. Ensisijaisena tavoitteena oli:

- lisätä osallistujien tietoisuutta omasta osaamisesta, omasta tähänastisesta työurasta ja siihen liittyvistä erilaisista vaiheista
- lisätä tietoisuutta työuran mahdollisuuksista erityisesti yli 45-vuotiaiden kohdalla
- tukea yksilöä hänen oman työuransa suunnittelussa ja juuri hänelle sopivien työtä ja uraa edistävien vaihtoehtojen tai keinojen rakentamisessa
- tukea vaihtelua ja uusia vaihtoehtoja haluavien asiantuntijoiden mahdollisuuksia kokeilla eri vaihtoehtoja turvallisesti ja tuetusti oman organisaation sisällä
- tukea yksilöä hänen halutessaan kehittää omaa uraansa tilastokeskuksessa.

Asiakasorganisaation laajempina eli toissijaisina tavoitteina oli:

- lisätä työyhteisöissä sekä nuorten että ikääntyvien työntekijöiden arvostusta, osaamista ja kehittymismahdollisuuksia
- lisätä osaavien työntekijöiden pysyvyyttä
- lisätä kehittäjien kokonaisvaltaista urasuunnittelun ja kehittämisen osaamista
- lisätä esimiesten ja johdon tietoa urasuunnitteluun ja -kehittämiseen liittyvistä keinoista

Organisaation kannalta hankkeen keskeisenä tuloksena pidettiin osallistujien aktiivisempaa ja tavoitteellisempaa otetta omaan työuraansa, samoin kuin parempaa itsetuntoa, motivaatiota ja kykyä oman työn ja uran jatkuvaan analyttiseen kehittämiseen. Tärkeänä nähtiin myös aiempaa parempi voimavarojen ja haasteiden yhteensovittaminen sekä suurempi tyytyväisyys omaan työhön ja kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Yhteisötasolla hankkeessa oli tärkeää lisätä eri yksiköiden välistä yhteistyötä, vuorovaikutusta ja työnkiertoa.

Hankkeen tutkimuksellisia tavoitteina on ollut:

- oppia ymmärtämään asiantuntijoiden työuria, niiden tähänastista rakentumista, tämänhetkistä toteutumista ja tulevaisuuteen suuntautumista
- oppia ymmärtämään työurien rakentumista eri-ikäisten eli lähinnä nuorempien alle 35-vuotiaiden ja ikääntyvien eli yli 45-vuotiaiden (myöhemmin yli 40-vuotiaiden) kannalta
- oppia ymmärtämään työurien rakentumista osana esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta
- oppia ymmärtämään työuria osana koko organisaation toimintaperiaatteita ja toimintatapoja

Raportissa keskeisenä tehtävänä on hahmottaa työura erilaisten ihmisten erilaisina valintoina erilaisissa ympäristöissä. Työura nähdään tässä jokaisen yksilön oikeutena ja velvollisuutena, ei esimiesten ”uraputkeen” liittyvänä, vain yhtä suppeaa kohderyhmää koskettavana. Työurakeskusteluun liittyy myös se, että asiantuntijan näkökulmasta työurapäätöksiin vaikuttavat häneen itseensä, työtehtäviin ja laajemmin koko organisaatioon liittyvät tekijät.

Asiantuntijan oma rooli työurakeskustelussa on varsin keskeinen. Se näyttää jopa niin keskeiseltä, että nykyinen työurakeskustelun yhteiskunnallinen painotus ihmetyttää. Miksi työntekijöiltä itseltään ei kysytä asiaa, miksi heidän kokemuksiaan, ajatuksiaan, toiveitaan, saati työhön liittyviä hyvinvoinnin tai pahoinvoinnin ilmauksiaan ei oteta keskusteluissa huomioon!

Tässä raportissa edetään seuraavassa järjestyksessä: ensin esitellään perustana oleva kehittämishanke sekä siihen liittyvä aineistonkeruu. Seuraavaksi rakennetaan kokonaiskuvaa työurakeskustelun osatekijöistä. Tämän jälkeen tarkastellaan eri-ikäisten työntekijöiden tyytyväisyyttä, toiveikkuutta ja muutamia muita tekijöitä kyselylomakkeen aineistoon perustuen. Viimeiseksi kuvataan työuran rakentumista tukevia keinoja ja annetaan suosituksia työura-ajattelun kehittämiseksi asiantuntijaorganisaatioissa.

3 VAU! -KEHITTÄMISHANKKEEN ESITTELY

3.1.1 Hankkeen tausta

Hankkeen suunnittelussa lähdettiin siitä, että kokonaisuudessa yhdistetään käytännön kehittämistyö ja tutkimusaineiston keruu. Koko hankkeen suunnittelu lähti liikkeelle noin vuosi ennen virallista alkua. Tavoitteena oli sitouttaa organisaation oma henkilökunta, eli työntekijät, esimiehet ja johto hankkeen toteuttamiseen. Tämän lisäksi hankkeen rahoituksen valmistelu edellytti perusteellista valmistautumista ja suunnittelua.

VAU! -hanke perustui sekä sisällölliseen osaamiseen sekä prosessien hallintaan. Hankkeen taustalla oli aiempaa tutkimus- ja kehittämistyötä eri-ikäisten työntekijöiden (asiantuntijoiden) osaamisen tunnistamisen ja kehittämisen teemoista. Sisällöllisesti tämä tarkoitti mm. työntekijöiden osaamisen, motivaation, kehittämisen ja johtamisen hallintaa.

Lähtöoletuksena oli, että hankkeen vahvuudet ovat osallistujalähtöisessä, mutta kuitenkin eri organisaatiotasot sitouttavassa aktiivisessa kehittämisessä. Tämä periaate näkyi sekä valmennusosion, että tutkimusosion toteuttamisessa yhdessä osallistujien kanssa. Valmennus toteutettiin osallistujien omista lähtökohdista siten, että eri-ikäisten osallistujien vahvuudet ja ominaispiirteet huomioitiin sekä oppimista tuettiin aktiivisella vuorovaikutuksella (työpari, oma esimies ja oman työyhteisön työkaverit).

Tutkimus tukeutui myös vahvaan osallistujalähtöisyyteen eli aineiston keruuseen teemahaastattelujen avulla. Alkuun tutkimustyössä lähdettiin liikkeelle perinteisemmästä kyselylomakeskeisestä lähestymisestä. Hankkeen kehittämisosion aikana suunnitelma muuttui enemmän osallistujalähtöiseksi, eli aineisto hankittiin lopulta teemahaastattelujen avulla.

Kokonaisuuden voi tiivistää siten, että lähtöoletuksiin kuului oman osaamisen, työ- ja elämäntilanteen ja tähänastisen työuran analysointi sekä tulevaisuuden suunnittelu. Prosessiin liittyy olennaisena osana omien suunnitelmien toteuttaminen, eli osallistujat tekivät yhdessä suunniteltuja toimenpiteitä oman osaamisensa ja työuransa kehittämisen edistämiseksi.

3.1.2 VAU! -hanke kokonaisuutena

Hanke toteutettiin kaksivuotisena siten, siten että hankkeen yksityiskohtainen suunnittelu, tarvekartoitus, eri kohderyhmien informointi ja osallistujien valinta tehtiin talvella 2008-09. Rahoitusta haettiin Työ- ja elinkeinoministeriön TYKES-rahoituksesta. Varsinaisesti hanke pääsi liikkeelle alkukeväästä 2009, jolloin aloitettiin hankkeen ensimmäinen valmennus.

Valmennuksia toteutettiin kaikkiaan kolme kahden vuoden hankkeen aikana. Valmennusten tavoitteena oli yhdistää asiantuntijoiden ja heidän esimiestensä ponnistelut asiantuntijan työuran kehittämisessä. Valmennuksissa tehtiin oikeasti työuran edistämistä tukevia toimenpiteitä, joiden tavoitteena oli jatkaa vielä valmennuksen jälkeenkin. Vastuu ohjauksesta siirtyi tällöin henkilöstöyksikön ja esimiesten vastuulle.

Kehittämistyöskentelyn rinnalla eteni tutkimusaineiston keruu, mistä kerotaan enemmän tämän luvun lopussa. Tavoitteena oli kerätä väitöskirjatasoinen aineisto, josta voidaan tehdä kaksi eri raporttia. Tätä, käsillä olevaa raporttia voidaan tarkastella ensimmäisenä yrityksenä hahmottaa työuralähtöistä aineistoa. Myöhemmin julkaistava ja väitöskirjaksi esitettävä kokonaisuus jatkaa siitä, mihin tässä raportissa päädytään.

3.1.3 Valmennusten osallistujat

VAU! -hankkeessa tarjottiin urasuunnittelun ja -kehittämisen mahdollisuuksia jo pidemmän uran tehneille asiantuntijoille sekä nuorille, vielä uran alkuvaiheessa oleville. Yksi valmennusryhmä koostui noin 20 osallistujasta. Joukko jakaantui siten, että noin puolet oli asiantuntijoita. Tavoitteena oli, että asiantuntijoista noin puolet olisi ”nuorehkoja”, uransa alkuvaiheessa olevia ja puolet kokeneempia asiantuntijoita. Tämä jako ei kuitenkaan toteutunut, sillä suurin osa osallistujista oli vanhempia asiantuntijoita. Loput osallistujat olivat esimiehiä ja johdon edustajia.

Hanke oli tarkoitettu urasuunnittelun ja -kehittämisen toimenpiteiden pilotointiin ja parhaiden osien vakiinnuttamiseen organisaation johtamis- ja kehittämisjärjestelmissä. Tämän vuoksi aivan olennainen osallistujajoukko olivat henkilöstön kehittämisessä työskentelevät henkilöt. Edettäessä kohti hankkeen loppua heidän roolinsa kasvoi, koska tavoitteena oli, että he pystyisivät myöhemmin toimimaan vastaavien valmennusten vetäjinä tai vetäjien kouluttajina.

3.1.4 Valmennukset

Valmennus rakentui yhteisistä tapaamisista ja välityöskentelystä. Valmennuksen jälkeen työparit jatkoivat käytännön kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan. Yhden prosessin kesto (valmennus ja kehittämistoimet) oli n. 6-9 kuukautta.

Valmennustilaisuuksia pidettiin noin kuukauden välein. Valmennukset ja niiden välissä tehtävät yksilö- tai parityöt täydensivät toisiaan, niin että prosessista tuli osallistujan kannalta oman uran ja kehittymisen arviointi-, suunnitte-

lu- ja toteutusosat sisällään pitävä tavoitteellinen kokonaisuus. Valmennukset perustuivat pienryhmätoimintaan, jossa keskeisenä oli jokaisen oman uran ja osaamisen analysointi ja kehittäminen. Valmennusten tuloksena syntyivät konkreettiset ura- ja kehityssuunnitelmat, jotka olivat perustana seuraavan vaiheen yksilöllisten toimenpiteiden toteutuksessa.

Esimiesvalmennuksen periaatteet noudattelivat samoja linjoja. Valmennus tosin painottui hieman eri tavoin, sillä esimiesten valmennuksessa olivat mukana sekä yksilö- että organisaationäkökulmat. Esimiesten ja heidän tukena toimivien kehittäjien tehtäviin kuului todellista kehittämis- ja esimiestyötä, josta rakennettiin sisäistä urajohtamisen työkalupakkia.

Yksi valmennus koostui viidestä työpäivästä. Yksi työskentelypäivä rakentui puolestaan seuraavasti: asiantuntijat olivat omana ryhmänään aamupäivät ja esimiehet tulivat mukaan puolelta päivin, jolloin koko ryhmä oli koossa yhtä aikaa noin 2 tuntia. Alkuiltpäivästä asiantuntijoiden osuus loppui ja esimiehet jatkoivat työskentelyä omassa ryhmässään.

Hanke koostuu asiantuntijoiden osalta 5x5h valmennuksesta välityöskentelyineen ja sitä seuraavasta kehittämistoimenpiteiden toteutuksesta. Mm. tutustumisia toisiin yksiköihin ja pienimuotoisia työnkiertoja toivottiin syntyvän hankkeen aikana. Myös pysyvämpiin työtehtävien tai uran muutoksiin pidettiin toivottavina ja mahdollisina hankkeen seurauksina.

Esimiehille hanke tarkoitti toisaalta ilmiön yleisempää haltuunottoa, mutta myös käytännön työtä. Valmennusten ja pienryhmätyöskentelyn aikana esimiehet tukivat työntekijöitään sekä tekivät toimenpiteitä hankkeessa mukana olevien omien alaistensa kanssa.

Työyhteisön henkilöstön kehittämisessä toimivat työntekijät olivat valmennuksissa sekä osallistujina että ”kakkosvalmentajina”, jotta he omaksuisivat pilottihankkeen periaatteet ja toimintamallit ja voisivat soveltaa niitä kehittämistyössään myöhemmin. Kehittäjien toivottiin myös olevan mukana esimiesten tukena urajohtamisen työkalupakin kehittämisessä, koostamisessa ja dokumentoinnissa.

3.1.5 Yksilöllisten toimenpiteiden ohjaus

Valmennustilaisuuksien aikana suunniteltua työuran kehittämistä jatkettiin valmennuskokonaisuuden päätyttyä. Toimenpiteiden organisointi ja järjestäminen tapahtui valmennuksessa olevien työntekijöiden, heidän esimiestensä ja henkilöstöosaston kehittäjien yhteistyönä.

3.1.6 Kokemuksia VAU-valmennuksiin osallistumisesta

VAU-valmennus oli suunniteltu osallistuvaksi ja eri osapuolia sitouttavaksi prosessiksi, jossa olisi aikaa keskustella ja pohtia yhdessä asiantuntijan työuraa. Tavoitteena oli perehtyä talon mahdollisuuksiin ja vaihtoehtoihin, jolloin oman työuran uudet suunnat, joko pienempinä tai suurempina muutoksina kirkastuisivat. Tässä on tarkasteltu joitakin kommentteja, jotka vahvistavat, että prosessissa toteutettiin niitä asioita, joita sille asetettiin tavoitteeksi.

Yhtenä keskeisenä teemana nousi esille yhdessä esimiehen ja johtajan kanssa käytetty aika ja sitä kautta muiden kiinnostus omaa uraa kohtaan. Toki muiden panoksen ohella oli tärkeää se, että sai itse ohjatusti pysähtyä miettimään omia tarpeitaan ja vahvuuksiaan, sekä myös kirjata näitä asioita itselleen.

AT41: No ehkä parasta siinä on se, että esimiehet on mukana kanssa ja sillä tavalla sitoutunu ... mielti alaisen uraa, että miten sitä voitais kehittää ... mutta se on hyvä, että sekä johtaja että esimies ja sit alainen tietää.

AT42: ...ennen kaikkea siinä nyt sitten sai ihan aikaa omalta esimieheltä,... se valoi luottamusta siihen, että hänellä on kiinnostusta ihan niinku minuun ja minun uraa kohtaan... keskusteluissa tuli ihan tällaisia konkreettisia vaihtoehtoja, mitkä vois olla mahdollisia kohta tai sitten vähän myöhemmin.

AT44: ... nyt taas silleen kokos ihan paperille ja mielti sitä ja sit just, että keskusteltiin enemmän esimiehen kanssakin, että mitä näkemyksiä hänellä on ja mitä ehdotuksia ja sit et mitä mä oikeesti niinku haluaisin. Oli se niinku ihan hyvä prosessi.

AT49: ... sitten tää VAU-valmennuskin sattu ihan sopivaan saumaan, koska täs nyt joutuu kuitenkin tekemään tai miettimään mitä sitten tekee. Toisaalta mä oon tässä itse jo niin monta vuotta miettinyt niitä, että sinällään tuntuu, että ehkä tässä tärkeintä oli se, että sai niinku esimiehen ja johtajanki miettimään sitä, koska se ei oo tähän mennessä onnistunu muulla tavalla.

Prosessin taustalla näkyi tarve ura-ajattelun sekä -käytäntöjen uudistamiseen. Mm. se, että työura on sekä työntekijän että työnantajan asia, nousi esille. Näyttää siltä, että ainakin osa ajattelee työuran olevan vain työntekijän oman asian. Sama asia nousi esille myöhemmin esitettävässä esimiehen lainauksessa, jossa hänkin pohti sitä, että yhteistyö tämän asian kehittämässä on uutta.

AT46: Ehkä se, että ajattelee asian siltä kannalta, että sä voit vaatia tai melkeen pyytää, vaatia silleen esimieheltä jotain. Et tää on ehkä vähän semmonen vanhakantainen ajattelu, että se ois paljo toisinpäin, mutta se on molempiin päin. Niin se on ehkä semmonen asia, jota täällä ei muuten oo kauheesti korostettu ollenkaan.

Valmennuskokonaisuuden kannalta arviot olivat pääsääntöisesti myönteisiä. Myönteisimmin hanke koettiin niissä yksiköissä, joista oli eniten edustajia mukana. Joistakin yksiköistä mukana olivat lähes kaikki esimiehet, jolloin tieto muuttui paremmin käytännöksi. Niissä yksiköissä, jossa osallistuminen oli vähäisempää, myös myönteiset kokemukset asiantuntijoiden työurien kehittämässä jäivät vähäisemmiksi.

Yhteenvetona voi kuitenkin todeta, että ne osallistujat, joilla oli todellinen tarve oman työuransa muutokseen, hyötyivät. Myös kaikki ne esimiehet, jotka aidosti paneutuivat valmennuksessa mukana olleen alaisensa asioihin, todennäköisesti oppivat uutta omista työntekijöistään ja heidän työuriansa kehittämistä.

3.2 Aineiston ja viitekehäyksen kuvaus

3.2.1 Aineisto

Tutkimus lähti aikanaan liikkeelle kehittämishankkeen yhteyteen suunnitellusta kyselylomakkeesta, jolla oli tarkoitus selvittää asiantuntijoiden työuran edistämisen keinoja. Työura ilmiönä oli kuitenkin niin laaja, ettei sen kuvaamiseen löytynyt valmiita tai helposti soveltuvia kyselyitä. Tämän vuoksi haastattelu nousi aineiston keruun keinoksi. Haastatteluja varten laadittiin haastattelurunko, jossa oli esitetty lähinnä vain yleisesti muotoillut teemat. Haastattelun tueksi laadittiin lyhyt taustatietolomake, jossa kysyttiin esim. tyytyväisyyttä työuralla vaikuttaviin erilaisiin tekijöihin, kuten oman osaamisen käyttöön, työhön, työkavereihin, esimiehiin jne.

Haastattelun lähtökohtana oli työuran kuvaus, sen eri vaiheet ja kriittiset pisteet, samoin kuin työuraa edistäneet ja estäneet tekijät. Asiantuntijoita pyydettiin myös pohtimaan tulevaa työuraa, sen mahdollisuuksia ja uhkia. Esimiehiltä kysyttiin myös oman työuran vaiheita ja edellytyksiä. Lisäksi heiltä kysyttiin millaisia keinoja he itse ovat käyttäneet alaistensa työurien edistämiseksi.

Haastattelut toteutettiin 2010 vuoden touko-kesäkuussa organisaation omissa tiloissa, pienehköissä neuvotteluhuoneissa. Haastattelun alussa käytiin läpi tutkimuksen tavoitteita, periaatteita ja eettisiä kysymyksiä. Myös teemarunko sekä taustatietolomake käytiin lyhyesti läpi, samoin kuin haastattelussa käytettävät tekniset välineet, työtavat ja aikataulu. Haastateltaville oli toimitettu sähköpostissa sekä teemarunko että kyselylomake. Lomake täytettiin haastattelun jälkeen. Haastattelut nauhoitettiin ja niistä tehtiin 1-2 sivun mittaiset kenttämuistiinpanot, jolloin jokaisesta haastattelusta rakentui tiivis yhteenveto.

Haastateltavista osa oli mukana valmennuksissa, osa oli kollegoita, jotka tulivat haastatteluun muuta kautta. Haastateltavien kokoamisessa käytettiin apuna valmennuksessa olleita esimiehiä, ja heitä pyydettiin esittämään sekä nuoria että kokeneempia asiantuntijoita. Tavoitteena oli mahdollisimman vaihtelevan haastateltavajoukon kokoaminen iän, sukupuolen, tyytyväisyyden ja yksikön suhteen. Osittain käytettiin myös lumipallomenetelmää, jolloin jo mukana olleita pyydettiin esittämään uusia haastateltavia. Tavoitteena oli saada noin kymmenen haastateltavaa kolmesta eri ryhmästä, eli alle 35-vuotiaista, yli 45-vuotiaista ja esimiehistä.

Haastateltavien ryhmät täydentyivät vähitellen ja haastattelut lopetettiin siinä vaiheessa, kun tuntui, että uusilla haastatteluilla ei ole enää annettavaa työurakeskusteluun. Lopulta haastatteluja oli 34, joista 8 haastateltavaa oli 27-33-vuotiaita, 12 oli 41-61-vuotiaita ja 14 esimiesten tai johdon edustajia. Nuorten asiantuntijoiden keski-ikä haastatteluhetkellä oli 31 vuotta, kun taas vanhemmat haastateltavat olivat keskimäärin 49-vuotiaita. Esimiehet olivat pääsääntöisesti 40-60 vuoden ikäisiä, kolme oli alle 40-vuotiaista ja yksi yli 60-vuotias. Esimiesten ja johdon keski-ikä haastatteluhetkellä oli 50 vuotta.

Haastateltavilla oli iästään johtuen erimittaiset työurat takanaan. Nuorilla oli koko talosta työkokemusta keskimäärin 6,5, vanhemmilla 15,5 ja esimiehillä n. 20 vuotta. Nykyisessä työtehtävässä nuoret olivat toimineet keskimäärin kaksi vuotta, vanhemmat puolestaan 7,5 vuotta. Esimiehillä ja johtajilla oli keskimäärin 8 vuoden kokemus esimiestehtävässä toimimisesta. Alle 40-vuotiailla esimiehillä oli keskimäärin 10 vuoden kokemus talon töistä, ja tästä ajasta he olivat toimineet n. kaksi vuotta esimiehinä.

Tutkimuksen päätavoite on ollut löytää keinoja työuran loppuvaiheen ymmärtämiseen ja kehittämiseen. Tämän vuoksi aineiston hyödyntäminen rakentuu pääasiassa yli 40-vuotiaiden asiantuntijoiden ajatuksiin, joita verrataan joko nuorempien asiantuntijoiden tai esimiesten käsityksiin. Nuorempien työntekijöiden haastatteluja käytetään pääasiassa verrattaessa työuran osatekijöiden koostumista ja merkitystä. Esimiesten ja johtajien haastatteluja käytetään kuvaamaan urajohtamisen keinoja ja johdon roolia työura-ajattelun kehittämässä.

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Aineiston litterointia ohjasi tutkimuksen tavoite, eli sisällöllinen ilmiön kuvaaminen. Tämän vuoksi haastatteluista litteroitiin vain haastateltavien puheen sisältö. Tästä johtuen myöskään haastateltavan työuran kokonaisuus ei nouse sellaisenaan esille. Keskeisempää on pyrkiä rakentamaan kokonaiskuva ilmiöstä eli työuran rakentumisesta ja kehittämisestä, ei yksittäisestä työntekijästä tai hänen työurastaan.

Ajallisesti aineistoa on yhteensä 34 tuntia 40 minuuttia, jolloin yhden haastattelun keskimääräinen kesto on noin tunti. 34 haastattelusta kertyi litteroitua aineistoa 961 sivua, eli keskimäärin yhden haastattelun pituus oli 28 sivua. Aineisto tallennettiin litteroinnin jälkeen NVivo-ohjelman avulla. Eritasoisten aineistoon perehtymisten kautta aineisto muotoutui kolmen teeman eli (1) asiantuntijan, (2) hänen työnsä sekä työtehtäviensä ja (3) organisaation sekä siellä toimivien muiden ihmisten ympärille.

Työuralla vaikuttavien tekijöiden kokonaisuus jaettiin ryhmiin ja alaryhmiin sisällönanalyysin avulla. Yli 40-vuotiaiden haastatteluista poimittiin näihin luokkiin kuuluvat asiat. Näin saatiin n. 600 asiaa sisältänyt kokonaisuus, joka oli jakaantuneena kolmeen eri ryhmään. Eniten mainintoja omissa ryhmissään saaneet asiasisällöt esiteltiin ryhmän ensimmäisinä jne. Aineiston pää- ja alaryhmät nimettiin tyyppillisten sisältölainausten mukaan. Kokonaisuus rakentui seuraavan taulukon mukaiseksi.

Taulukko 1. Aineiston luokittelu.

Pääryhmät	Asiantuntija	Työtehtävien jatkumo	Työnantaja
1.alaryhmä	Toimintatapa	Työuran vaiheet	Esimiehet
2. alaryhmä	Motivaatio	Työtehtävien sisältö	Työkaverit
3. alaryhmä	Asiantuntijuus ja osaaminen	Työuran tulevaisuus	Työn tekemisen puitteet

Aineiston esittely jakaantuu kahteen eri-tasoiseen tarkasteluun, siten että tässä raportissa kuvataan aineistoa asiantuntijan, työtehtävien ja työnantajan näkökulmista. Tämän projektiraportin jälkeen aineiston käsittelyä jatketaan väitöskirjan käsikirjoituksessa, jossa kuvauksessa siirrytään syvemmälle peruskäsitteiden välisten suhteiden, tyytyväisyyden, jaksamisen ja jatkamisen maailmaan.

Asiantuntijoiden kuvaukset omasta itsestään ja työstään eivät olleet selvästi hahmotettavissa, eivätkä erotettavissa toisistaan. Tuntui, että pitkä työkokemus oli yhdistänyt käsitteet minä työntekijänä ja minun työtehtäväni. Asiantuntijoista suurin osa puhui omasta työstään, mutta vain muutama harva pohti omaa itseään ilman suhdetta omaan työhönsä. Tämän aineiston ominaisuuden vaikutus aineiston kuvaamiseen on hoidettu siten, että aineistosta on muodostettu toisiaan muistuttavat kategoriat sekä yksilölle että hänen työilleen.

Asiantuntijaa kuvattaessa kategorioiksi muodostuivat toimintatapa, motivoituminen ja osaaminen. Toimintatapa nousi esille siten, että osa asiantuntijoista korosti omassa toiminnassaan selvästi aktiivisempaa otetta työhön, siinä kehittymiseen ja omaan oppimiseen kuin toiset. Vähemmistö oli omaksunut passiivisemmän otteen, jolloin työn rinnalle tai sen ohi nousi muita elämän osa-alueita. Motivoituminen asiaryhmän pitää sisällään niitä asioita tai tekijöitä, joita asiantuntija pitää tärkeinä. Osalle työn sisältö on tärkeää, osalle kehittymisen, kun taas toiset motivoituvat muiden kanssa työskentelystä. Osaaminen puolestaan kuvaa sitä, kuinka tärkeää on, että asiantuntijan kyvykkyydestä hoitaa omaa työtään pidetään huolta. Tällöin puhutaan sekä eri osaamisalueista että osaamisessa tarvittavista erilaisista kehittämisen keinoista.

Toinen pääryhmä eli asiantuntijan työtehtävät työurana on tässä hahmotettu myös kolmen alaryhmän, eli työurakokemusten, työtehtävien sisällön ja tulevan työuran avulla. Työuraa kuvataan eri vaiheista koostuvana kokonaisuutena, jossa vaihtelevat eri tekijät, kuten harjoittelu, opiskelu, sijaisuudet, vakituiset työt jne. Työtehtävien sisältö puolestaan avautuu haasteellisuuden, merkityksellisyyden (mielekkyyden) ja hallittavuuden näkökulmasta. Kolmannessa alaryhmässä taas pohditaan sitä, miltä tulevaisuus ja tulevaisuuden työura näyttävät.

Viimeistä pääryhmää eli työnantajan, työyhteisön tai organisaation kokonaisuutta kuvataan käyttäen hyväksi perinteistä hierarkkista organisaation jakoa eri tasoihin. Työuran kannalta erittäin merkittävä rooli on esimiehillä ja heidän kyvyillään tunnistaa ja edistää asiantuntijan työtä työyhteisössä. Tämän jälkeen tärkeimmiksi näyttivät ainakin suurelle osalle asiantuntijoista muodostuvan työkaverit. Näiden kahden tason ohella esille nousi kolmaskin taso, eli organisaation yleinen "infrastruktuuri", eli puitteet ja järjestelmät, jotka vaikuttavat asiantuntijan nykyiseen työhön ja tulevaan työuraan.

Raportissa on pääpaino näissä työuraan liittyvissä sisällöllisissä ryhmitteilyissä. Näiden kolmen pääryhmän lisäksi tarkastellaan kyselyaineiston tuloksia tyytyväisyydestä, toiveikkuudesta ja muista tekijöistä. Viimeiseksi tarkastellaan vielä urajohtamiseen liittyviä ajatuksia ja urajohtamisessa käytössä olevia tai siinä tarvittavia keinoja. Ura-ajattelun merkitystä, urasuunnitelmien tekemistä

ja urajohtamiseen liittyviä keskusteluja pohditaan ensin vanhempien asiantuntijoiden lainausten perusteella ja sitten katsotaan samaa asiaa myös esimiesten ja johdon esittämien lainausten avulla.

Ennen aineistoon siirtymistä tarkastellaan kuitenkin vielä työurajohtamisen tieteellistä perustaa. Vaikka tässä raportissa tieteellisen taustan esittely edeltää aineiston esittelyä, niin käytännössä nämä kaksi tiedon keruun muotoa ovat kulkeneet rinta rinnan ja syventäneet toinen toistaan. Vaikka tieteellisen taustan teemat ovat samoja kuin aineiston, niin tämä ei tarkoita sitä, että aineisto olisi määräytynyt olemassa olevien tieteen näkökulmien kautta. Päinvastoin aineisto määritteli sen, mitä tieteellisestä keskustelusta on poimittu mukaan raporttiin.

4 TYÖURA-AJATTELUN MAHDOLLISUUDET

4.1 Kehittämisen tarpeet

Väestön ikärakenne on muuttumassa dramaattisesti, mistä johtuen erilaisuuden ymmärtämisen tarve työntekijöiden johtamisessa kasvaa selvästi. (Maurer & Tarulli 1994) Haasteena ikääntyvien työntekijöiden työurien kehittämisessä on Grellerin ja Simpsonin (Greller 1999) mukaan se, että ikääntyvien moninaisuutta ja erilaisuutta ei ole ymmärretty. Ikääntyviä työntekijöitä ryhmitellään niin, että heidän erilaisuutensa häviää. Erilaisuuden huomiointi on kuitenkin sekä ura-ajattelun että johtamisen kehittämisessä tärkeää, sillä se antaa organisaatiolle selvän kilpailuedun työmarkkinoiden muuttuessa. (Hall & Moss 1998)

Ennen kuin todella voidaan auttaa ikääntyviä työntekijöitä ja organisaatioita löytämään oikeanlaisia haasteita ja työtehtäviä, on tutkittava näiden ihmisten kokemuksia ja potentiaalia. Haasteellisten ja palkitsevien kokemusten tunnistamisen avulla päästään rakentamaan tulevia työtehtäviä ja uravaiheita. (Greller & Stroh 1995) Feldman (Feldman 1989) on korostanut työurien tutkimuksessa puolestaan sitä, että kyseessä on ilmiö, joka ei tapahdu vain tällä hetkellä, vaan pidemmän ajanjakson sisällä. Tästä johtuen ura-asenteet muotoutuvat takautuvan merkitystenannon kautta, jolloin tutkimuksen kohteena on ajallisesti ja sisällöllisesti laajempi kokonaisuus.

Sterns ja Miklos (Sterns & Miklos 1995) esittävät, että ikääntyvien työntekijöiden uramalleihin, eläköitymiseen, koulutukseen, uudelleen koulutukseen, suoriutumiseen, tuottavuuteen, terveyteen ja fyysiseen toimintakykyyn pitäisi kiinnittää aiempaa enemmän huomiota. Se, saadaanko keski-ikäiset ja ikääntyvät työntekijät jatkamaan työssään tai vaihtamaan työtä, riippuu mahdollisuuksista, vaihtoehtoista, koulutuskokemuksista, terveydestä ja eläkkeellejääntiä koskevista mieltymyksistä. Lisäksi oman työuran ylläpitämisellä ja kehittämisellä voi olla iso merkitys, kun pyritään välttämään osaamisen taantumista ja ylläpitämään työllistettävyyttä kaikissa ikäryhmissä (Sterns & Miklos 1995).

Ikääntyvä työvoima tuo tullessaan useita haasteita. Rosen ja Jerdee (Rosen & Jerdee 1990) nostavat esille erityisesti uratasanteet ja osaamisen vanhentumisen. Osaavan työvoiman varmistaminen myös olosuhteissa, joissa työntekijöiden keski-ikä on suhteellisen korkea edellyttää uudenlaisia työuran johtamisen keinoja. Erityisesti osaamisen ylläpito ja kehittäminen, urasuunnittelu, suoritusarvioinnit, koulutus ja töiden uudelleen muotoilu tulevat heidän mukaansa tärkeiksi.

Valitettavasti pitkäaikainen työura-ajattelu on jäänyt yleisemmän koulutuskeskustelun jalkoihin. Vaikka koulutus on tärkeää, niin se on liian rajoituttanutta erityisesti kun tarkastellaan vanhempien työntekijöiden tarpeita. (Hall & Mirvis 1995) Työyhteisöjen arvoja ja käytäntöjä pitäisi kehittää siihen suuntaan, että lyhytkestoisen koulutuksen sijaan panostettaisiin pidempiaikaiseen työntekijöiden työurien kehittämiseen. Kokonaan uusiin tehtäviin kouluttaminen on liian hidasta, liian kallista ja liian kaukana työkäytännöistä ollakseen tehokasta. Sen sijaa jatkuvan oppimisen periaatteita noudattamalla ikääntyvät työntekijät oppivat omassa työssään ja juuri oikeaan aikaan, jolloin oppimisesta on välitöntä hyötyä. (Hall & Mirvis 1995)

Mirvis ja Hall (Mirvis & Hall 1994) korostavat sitä, että tutkimuksen avulla pitäisi etsiä keinoja, joiden avulla organisaatiot voisivat auttaa ikääntyviä työntekijöitä sopeutumaan uudenlaisiin tilanteisiin ja vaatimuksiin. Pitäisi kehittää yksilöllisen kasvun ohjelmia ja kehittymiseen kannustavia sopimuksia, jotka auttaisivat työntekijöitä kohtaamaan uudenlaiset urahaasteet. Mirvis ja Hall pohtivat vielä sitä, pitäisikö kehitystä kannustaa tarjoamalla palkkioita ja konsultaatiota, vai lisätä mahdollisuuksia, kilpailua ja itsenäistä uratyöskentelyä. Lisäksi työyhteisöjen olisi Herriotin ja Sticklandin (Herriot & Stickland 1996) mukaan kiireisesti keskitettävä työurien johtamisessa huomiota sekä omiin, että yksilöiden tavoitteisiin ja neuvoteltava oikeudenmukaiset sopimukset työntekijöiden kanssa.

4.2 Työurien jatkamisen taustaa

Työuria pyritään tällä hetkellä eri keinoin pidentämään. Suomessa keskustelua on käyty eri tahoilla jo useita vuosia, mutta tilanne tulee olemaan haasteellinen vielä vuosia. Ikääntyminen ja sen vaikutukset on nähty muissakin maissa. Esimerkiksi USA:ssa 1980-luvun varhaisen eläkkeelle siirtyminen on kansakunnan tasolla aiheuttanut suuria kustannuksia mm. terveydenhuollon, sosiaaliturvan ja erilaisten ohjelmien takia (Canaff 1997).

Työmarkkinoilla eletään varsin ristiriitaisia aikoja, kuten tutkimuskin on jo pitkään osoittanut. Toisaalla puhutaan työurien jatkamisesta, mutta toisaalla saneerataan ja karsitaan kustannuksia. USA:ssa oli nähtävissä ennen aikaista eläkkeelle jääntiä jo 1980-luvulla, kun työpaikkoja saneerattiin. Tästä seurauksena oli, että merkittävä osa, eli yli 50% ikääntyneistä eli 55 -64 -vuotiaista työntekijöistä siirtyi pois aktiivisesta työstä. (Greller & Stroh 1995)

Väestön ikärakenteen muutoksista johtuen erilaisuuden ymmärtämisen tarve työntekijöiden johtamisessa kasvaa selvästi. (Maurer & Tarulli 1994) Työvoiman ikääntymiseen sekä työpaikkojen muutoksiin liittyvät tekijät joudutaan ottamaan huomioon, kun luodaan uudenlaisia malleja ura-ajattelulle (Greller & Stroh 1995).

Työura-ajattelun juuret ovat kansainvälisessä tutkimuksessa syvemmillä kuin viimeaikaisessa työurien pidentämiskeskustelussa. Esimerkiksi Feldman (1989) toteaa, että 1980-luvulla huomio alkoi keskittyä työntekijöiden työuriin ja työntekijöiden asenteisiin ja työurakokemuksiin liittyviin reaktioihin. Esimerkiksi uudenlaisesta tietopainotteisesta työstä ja sen vaikutuksista työurien sisältöön ja työntekijöiden halukkuuteen jatkaa on kirjoitettu jo parin vuosikymmenen ajan. (Hall & Moss 1998, Hall & Mirvis 1995, Baruch 1999, Rousseau 1996)

Tämän lisäksi laman vaikutuksista, irtisanomisista, kustannusten säästöistä ja erilaisista muista työuraan kielteisesti vaikuttavista asioista on kirjoitettu paljon. Työuran taantuma (Appelbaum & Santiago 1997), vaikeudet päästä koulutukseen tai kehittäviin tehtäviin (Brooke & Taylor 2005, Bish, Bradley & Sargent 2004) vähentävät työntekijöiden kehittymishalukkuutta ja halua pysyä aktiivisena työuralla. Osaamisen vanhentuminen on selvästi yksi riskitekijä työurien jatkumisessa erityisesti tietointensiivisissä organisaatioissa (Fossum et al. 1986; Shearer & Steger 1975).

Urajatkuvuuteen vaikuttavat paljon erilaiset organisaatioissa käytössä olevat käytänteet. Yksilön omat tarpeet ja toiveet (Hansson et al. 1997), oikeanlainen työ (Near 1984), työtehtävien vaihto (Prince 2005), oman osaamisen optimaalinen hyödyntäminen työssä (Hall & Isabella 1985) esimiesten tuki työtehtävien muotoilussa (Chay, Aryee & Chew 1995), ylimmän johdon tuki (Greenhaus, Callanan & Kaplan 1995) ja esimiesten oma kokemus uraohjauksesta (Stevens 1996) edistävät työurien jatkamista tukevaa toimintakulttuuria ja kehittämistä.

Työurakeskustelussa keskeisimpänä näkökulmana nousee kuitenkin esille se, kuinka työntekijöiden työsuhteeseen liittyvistä asioista ja muutoksista työyhteisöissä keskustellaan ja sovitaan. Lähtökohtana on yhteensopivuuden periaate (Herriot & Pemberton 1996), sopiminen molemminpuolisista odotuksista ja velvollisuuksista (Baruch 2004) ja yleensä ottaen sopimuksen merkityksen tiedostaminen ja käyttöön ottaminen (Maguire 2002).

Mikäli sopimukset ja keskusteluyhteys työntekijän ja työnantajan edustajien välillä ovat kunnossa, niin myönteinen kehittyminen ja työuran jatkumisen kehä toimii (Hall & Chandler 2005, Locke 1991, CoyleShapiro & Conway 2005). Jos taas työuraan liittyvissä, työntekijälle tärkeissä asioissa tapahtuu rikkomuksina koettavia asioita, niin kehitys lähtee kielteiselle uralle. Brooke ja Taylor (2005) nostavat esille esimerkiksi uuden teknologian oppimismahdollisuuksissa koetun syrjinnän ja sen vaikutukset vanhempien työntekijöiden työuran kehittymiseen.

Työurat nähdään keskinäisenä sopimuksena, joihin vaikuttavat yksilöön, työhön ja työnantajaan liittyvät erilaiset tekijät. Näiden tekijöiden merkitysten tulkinta nousee vahvasti esille, sillä työntekijät tekevät johtopäätöksiä ja valin-

toja omien kokemustensa ja tuntemustensa perusteella (Coyle Shapiro & Conway 2005). Aiempien kokemusten lisäksi tulevaisuuden koetuilla mahdollisuuksilla on olennainen osuus työuraan liittyvissä valinnoissa (Greenhaus, Callanan & Kaplan 1995).

Työuraan liittyvien kokemusten arvioinnissa nousevat esille sekä objektiiviset että subjektiiviset työuramenestyksen arviot (Arthur, Khapova & Wilderom 2005) ja myönteiset sekä kielteiset tulkinnat erilaisista kokemuksista. Objektiivinen uramenestys eli ulkopuolisten näkemys johtaa vain ulkiseen hyväksyntään, ja vaikutukset jäävät usein siihen. Subjektiivinen menestys puolestaan on yksilön oman arvioinnin tulosta ja johtaa usein tavoitteiden ja niiden saavuttamisen arvioinnin vahvistumiseen ja myönteiseen kehään. (Hall & Chandler 2005)

Myönteisellä puolella puhutaan mm. työuraan sitoutumisesta (Chang 1999), uratyytyväisyydestä (Arthur, Khapova & Wilderom 2005, Heslin 2005), menestymisestä (Baruch 2003), arvostuksen kokemisesta (Eisenberger et al. 1986), kokemuksista osaamisen kerryttäjänä (Bird 1994) ja etenemisestä, turvallisuudesta tai vapaudesta (Mirvis & Hall 1994).

Kielteisellä puolella tulevat esille mm. liiallinen tyytyväisyys (Rosen & Jerdee 1990), pelot (Canaff 1997, Goulet & Singh 2002), sitoutumisen heikkeneminen (Greenhaus, Callanan & Kaplan 1995) ja arvostuksen heikkeminen ikäänntyvien työntekijöiden kohdalla (Hall & Mirvis 1995).

Viime kädessä nämä erilaiset kielteiset kokemukset työuraan liittyvistä tekijöistä johtavat siihen, että työntekijä arvioi suhdettaan työnantajaansa (Bish, Bradley & Sargent 2004) ja tekee arviointinsa pohjalta valinnan jäädä tai lähteä. Mm. insinöörejä tutkittaessa (Chang Boon Lee 2003) on todettu, että puuttuvat ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet ovat yhteydessä aikeisiin siirtyä pois työnantajan palveluksesta.

4.3 Ikä työurajohtamisen haasteena

Mirvis ja Hall (Mirvis & Hall 1994) korostavat sitä, että tutkimuksen avulla pitäisi etsiä keinoja, joiden avulla organisaatiot voisivat auttaa ikäänntyviä työntekijöitä sopeutumaan uudenlaisiin tilanteisiin ja vaatimuksiin. Pitäisi kehittää yksilöllisen kasvun ohjelmia ja kehittymiseen kannustavia sopimuksia, jotka auttaisivat työntekijöitä kohtaamaan uudenlaiset urahaasteet.

Ikäänntyvien työntekijöiden urakäyttäytymisen ymmärtäminen edellyttää mahdollisuuksien, uramotivaation ja uskomusten sekä asenteiden tutkimista. (Greller & Stroh 1995) Ennen kuin todella voidaan auttaa ikäänntyviä työntekijöitä ja organisaatioita löytämään oikeanlaisia haasteita ja työtehtäviä, on tutkittava näiden ihmisten kokemuksia ja potentiaalia. Haasteellisten ja palkitsevien kokemusten tunnistamisen avulla päästään rakentamaan tulevia työtehtäviä ja uravaiheita. (Greller & Stroh 1995)

Ikäänntyvät on myös ymmärrettävä osana omaa työympäristöään, sillä työntekijöiden ja organisation suhde muotoutuu kun työntekijä luo omat käsi-

tyksensä siitä, kuinka häntä organisaatiossa kohdellaan. Organisaatiot ovat keskiössä urakeskustelussa, sillä ne muodostavat sen kentän, jossa urat toimivat. (Greller 1999)

Uratutkimuksessa pitäisi tulevaisuudessa enemmän keskittyä siihen, kuinka todelliset urakokemukset rakentuvat. Työuran näkeminen tiedon ja osaamisen kumuloitumisena ei ole helppoa, mutta siitä huolimatta tutkimuksessa tarvittaisiin tarkempaa sisällöllistä analyysiä työurien rakentumisesta. (Bird 1994) Esimerkiksi ikääntyvien työntekijöiden kehittymistä pitäisi tarkastella myönteisemmästä näkökulmasta, sillä kehittyminen on keskeinen osa työtä ja työuraa myös pidempään työelämässä olleille. (Canaff 1997)

Yllä työurakeskustelua on tarkasteltu lähinnä ikääntyvien näkökulmasta. Tämä johtuu siitä, että yleinen suuntaus työuriin liittyvässä tutkimuksessa, kuten monella muullakin alalla on, että tutkittavat ovat nuoria, usein opiskelijoita. Tämä on nostanut esille sen, että huomiota pitäisi kiinnittää myös kokeneisiin tutkittaviin. Tässä katsauksessa ei sivuta erityisesti nuorten tai keski-ikäisten työurajohtamista, mutta aineiston käsittelyssä sitä vastoin nostetaan esille eri näkökulmia iän mukaan. Nyt tarkastelu painottuu yleiseen keskusteluun ja siihen, kuinka yli 40-vuotiaat tai sitä vanhemmat saataisiin pysymään pidempään työurallaan.

4.4 Mikä on työura?

4.4.1 Työuran peruskäsitteet

Työura on yksi elämän pääkäsitteistä, sillä se pitää sisällään työn, ja työ taas tarjoaa merkityksen, haasteita, itsensä toteuttamisen mahdollisuuksia, ja tietenkin palkan. Tämän lisäksi työ tarjoaa identiteetin, luovuuden mahdollisuuden, elämän haasteita, statusta ja sosiaalisia suhteita. (Baruch 2004)

Työurakeskustelun keskeisin käsite on itse työura. Työuran vakiintunut määritelmä pitää sisällään yksilön työhön liittyvien kokemusten jatkumon. Tämä määritelmä tarkastelee uraa laajasti eritasoina vaihtoehtoina. Perinteisen uralla ylöspäin etenemisen ohella kaikki suunnat nähdään mahdollisina uran kehittymiselle. (Arthur, Khapova & Wilderom 2005)

Baruch (1999) puolestaan nostaa esille uran prosessiluonteen. Hänen mukaansa ura tarkoittaa työntekijän kehitymisprosessia urakokemusten ja eri roolien polulla joko yhdessä tai useammassa organisaatiossa. Aiemmin ura oli yksilöiden vastuulla, välillä sekä työnantajan että työntekijän vastuulla, ja nyt on taas enemmän siirrytty työntekijän vastuutukseen (Baruch 2004).

Työuriin vaikuttavat yksilöön liittyvien tekijöiden ohella ympäristöön liittyvät tekijät. On nähtävissä, että työvoiman luonne ja osaamisvaatimukset muuttumavat radikaalisti. Jatkossa työvoima painottuu korkea osaamistason ja tunnevaltaisen osaamisen töihin ja työuriin (Baruch 2004). Vaikka uraa pidettäisiin yksilön asiana, niin siitä huolimatta siihen vaikuttavat monet organisaatio-

tason tekijät, kuten organisaation rakenteet, kulttuuri ja toimintatavat. (Baruch 2004)

Yhteenvetona voidaan todeta, että työuralla tarkoitetaan tässä tarkastelussa työtehtävien jatkumoa, joka muotoutuu yksilön tarpeiden ja ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien yhteisvaikutuksesta. Työura ei ole pysyvä rakenne, vaan sen pitää muuttua erityisesti tietointensiivisessä tai muuten voimakkaasti muuttuvassa työympäristössä.

4.4.2 Muutos perinteisistä urista joustaviin työuriin

Uudenlaista uraa alettiin enemmän nostaa esille 1990-luvulla, kun DeFilippi ja Arthur alkoivat käyttää uudesta urasta boundaryless career – käsitettä (DeFilippi & Arthur 1994). Muutos liittyi organisaatioiden toiminnan muuttumiseen entistä tietointensiivisemmäksi. Aiemmillä uramalleilla ei pystytty vastamaan uudenslaisiin tarpeisiin, joita toiminnan muuttuminen toi organisaatioihin. Ennen työsuhteisiin liittyivät pysyvyys, hierarkisuus ja selvästi määritellyt urasuunnitelmat ja työtehtävät.

Tietointensiivisyys ja tarve kehittää osaamista entistä enemmän organisaatiokohtaiseksi veivät kohti kehitystä, jossa yksilöiden osaamista tarkasteltiin suhteessa organisaation nykyisiin ja tuleviin toimintoihin, samoin kuin tuleviin mahdollisuuksiin. DeFillippi ja Arthur(1994) totesivat, ettei entisillä ominaisuuksilla pärjätä tulevaisuuden työurilla ja määrittivät ne osaamisen alueet, joita jatkossa tarvittaisiin.

Uuden ajattelun lähtökohtana on tietää miksi asioita tehdään (motivaatio, merkitykset, samaistuminen), miten ne tehdään (taidot, osaaminen, kyvyt, hiljainen tieto jne.) ja kenen kanssa tehdään (verkostot ja ihmissuhteet) (DeFillippi & Arthur 1994) Näiden ohella Jones and DeFillippi (1996) lisäävät tähän vielä kolme eri aluetta, joita työurien johtamisessa ja kehittämisessä tarvitaan (mitä, missä ja milloin). Mitä pitää sisällään mahdollisuudet, uhkat ja vaatimukset. Minne puolestaan tarkoittaa sitä, miten eri vaiheet työuralla rytmittyvät. Tällöin puhutaan esimerkiksi työuran alusta, koulutuksesta ja työuralla etenemisestä. Milloin taas pitää sisällään vaihtoehtojen ja erilaisten aktiviteettien oikean ajoituksen.

Ura-ajattelun muutokseen ei Baruchin mukaan mene edes yhtä sukupolvea, sillä ihmiset tottuvat uuteen ajattelutapaan ja uusiin psykologisiin sopimuksiin, joita uudet työuran muodot edellyttävät. Baruch toteaa vielä, että organisaatioiden pitäisi ottaa huomioon nämä uudet työura-ajattelun mallit ja muuttaa omaa toimintaansa. Ainakin pitäisi tunnistaa ja luopua liiasta kontrollista, tarjota tukea ja panostaa ihmisiin (Baruch 2004).

Työurien muutos on nähtävissä erityisesti tietointensiivisillä ja palvelualoilla. Pysyvät työurat ovat vielä osittain olemassa, mutta paineita suurempaan yksilön vastuuseen erityisesti osaamisen ylläpitämisen ja kehittämisen sekä työllistyvyyden näkökulmista on nähtävissä. Se, kuinka työntekijä ja työnantaja pääsevät asiasta yhteisymmärrykseen, edellyttää yhteistä keskustelua ja sopimista työsuhteen olennaisista osatekijöistä.

4.4.3 Työura suhteena

Työuraa voidaan tarkastella joko tapahtumana tai suhteena. Tarkastelu on muuttumassa tai muuttunut suhteeksi, jossa vaihdetaan sekä rahallisia että eirahallisia arvoja. Mm. keskinäinen lojaalius, tuki ja urapalkkiot kuuluvat asiaan. (Mirvis & Hall 1994, Rousseau 1990) Suhdetta voidaan tarkastella olemassa olevien käsitteiden, eli tässä tapauksessa psykologisen sopimuksen avulla.

Psykologinen sopimus tarkoittaa kirjoittamatonta sopimusta siitä, mitä työnantaja tarjoaa ja mitä työntekijät vastineeksi antavat takaisin. Tämä sopimus on niin tärkeä tulevaisuudessa, että työnantajien pitää selventää tämän sopimuksen sisällöt eli molemminpuoliset odotukset ja velvollisuudet omille työntekijöilleen joko suorasti tai epäsuorasti. Työntekijöiden on sitten Baruchin mukaan ”allekirjoitettava” tämä sopimus. (Baruch 1999)

Psykologisessa sopimisessa on tapahtunut muutoksia, jotka voidaan tiivistää mm. siihen, että pysyvän ja turvallisen työuran tilalle ovat nousseet kehittymismahdollisuudet. Yksilön kannalta tämä tarkoittaa samalla sitä, että sitoutumisen kohteet ja tasot ovat muuttuneet. Organisaatioon sitoutumisen rinnalle on tullut yksilön oma rooli, samoin kuin työyhteisö eri muodoissaan. (Baruch 2004)

Hall korostaa ura-ajattelun luonnetta suhteena (Hall 1996, Kyriakidou & Ozbilgin 2004), jossa kehittäminen on sekä työntekijän että työnantajan kannalta kannatettavaa. Kumpikin osapuoli hyötyy aktiivisesta kehittämisestä, koska osaaminen on organisaatioiden keskeinen kilpailutekijä (Wright, Dunford & Snell 2001).

Maguire (Maguire 2002) näkee työura-ajattelun kehittämisessä sen, että organisaation ja työntekijöiden suhde tulee entistä tärkeämmäksi. Ellei organisaatio halua päästää työntekijöitään lähtemään, sen on kehitettävä suhdetta omiin työntekijöihinsä.

Työntekijä voi siis hyvän sopimuksen turvin jatkaa työnantajan palveluksessa, tai sitten hän voi vaihtaa tai lopettaa. Työurien jatkamisen kannalta olennaista olisikin nähdä työura yhteisenä sopimuksena, joka tuottaa toivottavan tuloksen sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta. Työntekijä saavuttaa niitä asioita, jotka hänelle ovat tärkeitä ja työnantaja saa vastineeksi sellaisen työpanoksen, jota tarvitaan.

4.5 Työurien jatkuminen vai taantumisen?

4.5.1 Vaihtoehtoiset työuratulevaisuudet

Työurien tarkastelussa voidaan nähdä sekä myönteisyyttä eli jatkuvuutta ja kehittymistä että kielteisyyttä eli työntekijöiden uupumista ja työurien katkeamista. Keskeiseksi tekijäksi näyttää nousevan se, kuinka työuraan liittyvät tärkeät asiat ja tekijät koetaan. Mikäli työntekijä tulkitsee erilaiset kokemukset myönteisiksi, niin todennäköisyys työurien jatkumiselle on suuri.

Mikäli taas kokemukset tulkitaan kielteisesti, niin todennäköisyys työuran kielteiseen kehitykseen kasvaa.

Tällöin voidaan puhua uramenestyksen syklisyydestä eli myönteisestä tai kielteisestä urakierteestä. Hall et al. (Hall & Chandler 2005) kuvaavat työura-ajattelun itseään ennustavaa luonnetta lainatessaan Lathamia ja Marshallia: työuralla tapahtuvat ponnistelut tavoitteiden, tekemisen ja palkkioiden suhteen tuottavat itseään toteuttavan ennusteen mukaisen kierteen työntekijän uralle.

4.5.2 Työuran jatkuminen

Baruch esittää, että organisaatioiden muuttumisen myötä myös menestyksen käsite on muuttunut. Tästä huolimatta organisaatioiden on tunnistettava erilaiset menestymisen muodot ja pyrittävä tarjoamaan niitä työntekijöilleen. Baruch näkee menestyksen neljältä eri kannalta: sisäisen, ulkoisen, organisaation ja yhteiskunnan tasoilla. (Baruch 2003)

Sisäisessä keskeistä on se, kuinka yksilö näkee oman työuransa kehityksen sisäisten arvojensa, tavoitteidensa ja tarpeidensa kannalta. Ulkoisessa arvioinnissa puolestaan katsotaan mm. statuksen, aseman tulojen ja vallan kautta uramenestystä. Organisaation näkökulma pitää sisällään aiemmin käytössä olleen uraportailta etenemisen. Yhteiskunnan kannalta asia näyttäytyy puolestaan työmarkkinoiden, ammatillisen kehittymisen ja kansainvälistymisen kautta. (Baruch 2003)

Yksilöllisen uramenestyksen rakentuminen perustuu siihen, että yksilön tavoitteet ja saavutukset muodostavat syklisen kierteen, jossa oikeantasosten tavoitteiden asettaminen ja saavuttaminen vuorottelevat. Psykologisen menestyksen tunne voidaan saavuttaa, kun yksilö asettaa itsenäisesti tavoitteet, kokee hänelle merkityksellisiin tavoitteisiin pyrkimisen haasteelliseksi ja onnistuu tavoitteidensa saavuttamisessa. (Hall & Chandler 2005)

Työuria voidaan myös tarkastella lyhyempinä sykleinä, kuten Hall et al. (2005) tekevät. He kirjoittavat useista lyhyemmistä urakierteistä, jotka vuorottelevat työuran aikana. Taustalla on ajatus entistä nopeammin muuttuvasta työympäristöstä, jossa yhden työuran sijaan työntekijät kokevatkin työuransa aikana useita lyhyempiä, mutta sisällöltään samanlaisia kierteitä kuin aiemmissa urateorioissa on esitetty.

Menestyksen kokemisella on Hallin et al. (2005) mukaan varsin olennainen merkitys työurakokemuksen syntymisessä. Mikäli työntekijä pystyy kokemaan onnistumisia ja menestymisen kokemuksia omassa työssään, niin tämä aktivoi häntä ja vahvistaa työurien myönteistä kierrettä.

4.5.3 Työuran hiipuminen ja taantuminen

Työuran taantuma määritellään siten, että aiemmin tapahtunutta kehittymistä ja edistymistä seuraakin jonkinasteinen pysähdys (Appelbaum & Santiago 1997). Tällöin kaikki on kehittymisen ja muutoksen sijaan samanlaista, muutumatonta. Taantuminen jaetaan toisaalta rakenteelliseen ja toisaalta henkilö-

kohtaiseen. Rakenteellisessa on kyseessä organisaation muuttuvat rakenteet ja tästä johtuvat vähäiset mahdollisuudet työurien muutoksiin. Henkilökohtaisemmassa urataantumassa puolestaan vaikuttavat työntekijöiden omat tiedot ja taidot, samoin kuin esimiesten asenteet ja tuki. (Appelbaum & Santiago 1997)

Bish, Bradley ja Sargent (2004) nostavat esille uraan liittyvien kehitysmahdollisuuksien puuttumisen ja siitä seuraavan epäoikeudenmukaisuuden kokemisen. Heidän mukaansa työuran kehittämiseen liittyvät päätökset ovat työntekijöille tärkeitä, ja ne myös vaikuttavat siihen, kuinka organisaatio koetaan työntekijöiden keskuudessa.

Työralla tapahtuvan pysähdyksen tai taantumien merkitys muuttuu, kun asiaa tarkastellaan oppimisen ja osaamisen käytön näkökulmista. Uratasanteen syynä voikin olla rakenteellisten syiden tilalla se, kuinka mahdollisuudet tiedon tuottamiseen muuttuvat työuran aikana. (Bird 1994)

Esimiesten olisi suositeltavaa kertoa alaisilleen sopivista urapoluista ja auttaa heitä sillä tavoin saavuttamaan uratavoitteensa. Työntekijöille pitäisi myös tarjota haastavia töitä, jotka auttavat kehittämään taitojaan sekä ylläpitämään asiantuntijuuttaan. Osaamisen kehittämisen ohjelmat joko koulutuksen tai työtehtävien kierron muodossa auttavat edistämään tasanteeseen jääneiden työuria. (Chang Boon Lee 2003)

Työurien jatkumisen tai taantumisen taustalla on työnantajan tietoinen panostaminen työntekijöiden työuriin. Samalla tavoin, kuin koneet tai laitteet tarvitsevat huoltoa, niin ihmisetkin tarvitsevat työuransa aikana erilaisia kehittämisen tai tuen muotoja. Organisaation kehittämisen menettelytavat ovat tärkeitä, mutta myös se, kuinka näitä keinoja sovelletaan arjen työn keskellä.

4.6 Urajohtamisen keinoja

4.6.1 Keinovalikoima

Baruch (1999) listaa useita erilaisia keinoja, joita tarvitaan työurien suunnittelussa ja johtamisessa. Alla on esitetty mukaltu listaus ryhmiteltynä seuraaviin luokkiin: aiemmista keinoista säilytettäviksi katsottavat, muodolliset keinot, aktiivinen johtaminen, aktiivinen suunnittelu, monisuuntainen ja uudet 2000 luvun keinot.

Ensimmäisenä tarkastellaan aiempia keinoja, eli sisäistä tai muuta siirtoa työmarkkinoilla, muodollista koulutusta, eri yksiköiden välistä liikkuvuutta ja eläkkeelle jääntä tukevia ohjelmia. Seuraava ryhmä pitää sisällään ura-asioista informoinnin ja ura-ajattelun rinnakkaismallin (toinen ura esimiesuran rinnalle). Aktiiviseen johtamiseen puolestaan kuuluu perehdyttäminen, arviointikeskukset, mentorointi ja työuraan liittyvät työpajat. Aktiivinen suunnittelu puolestaan pitää sisällään kehityskeskusteluarvioinnin, oman esimiehen sekä henkilöstöyksikön tarjoaman uratuen ja seuraajasuunnittelun.

Monitahoinen urakeinojen kokonaisuus tarkoittaa 360-arvioinnin käyttöä ja uraohjelmia erityisryhmille (vähemmistöt, naiset, jne.). Uusina urajohtamisen

muotoina Baruch pitää psykologisen sopimisen käyttöä työuralla, samoin kuin työntekijöiden siirtoa eri tehtäviin. Näiden keinojen lisäksi valikoimassa on vielä urapolkuajattelu ja kirjalliset urasuunnitelmat. Näiden lisäksi nostetaan esille esimiesten valmennukset urasuunnitelmien käytännön toteutusta varten. Kyseessä on taito, jonka avulla esimiehet pystyvät huolehtimaan alaistensa työurien edistämisestä, ja taitoa pitää harjoitella, että sen saa käyttöön.

Near puolestaan kirjaa kaksitoista erilaista keinoa, joilla uraa voitaisiin aktivoida. Vaakatason siirtymät, hitaampi urakehitys, työn uudelleen suunnittelu ja valmennus, osaamis pohjaiset urapolut, projektityöt, lyhytkestoinen kierto, väliaikaiset siirtymät, alaspäin siirtymät, kahden työntekijän keskinäinen työn vaihtaminen, työntekijöiden lainaaminen naapuriryöstä, palkan sitominen henkilöön eikä asemaan ja aito palaute. Near lisää vielä keinojen esittelyn jälkeen, että esimiehen on kaikkein tärkeintä tuntea omat alaisensa ja sitä kautta pystyä vaikuttamaan oikeilla keinoilla alaisensa työuraan. (Near 1984)

Työuraan liittyvien keinojen olemassa olo organisaatiossa on todella tärkeää, sillä työntekijät arvioivat suhdettaan työyhteisöönsä olemassa olevien mahdollisuuksien kautta. Mikäli työnantaja pystyy tarjoamaan erilaisia työuran kehittämiseen ja johtamiseen liittyviä keinoja tai tuen muotoja, niin työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon kasvaa. Tällä puolestaan on vaikutusta työurien pituuteen.

5 ASIANTUNTIJA

5.1 Yksilönäkökulman rakentuminen

Haastateltavat nostivat toistuvasti esille ”luontaiseen toimintatapaan” eli aktiivisuuteen tai passiivisuuteen liittyvät tekijät, samoin kuin omaan motivaatioon ja kiinnostukseen vaikuttavat tekijät. Haastateltavat pohtivat paljon myös osaamisen roolia sekä nykyisessä työssä että koko työuralla, kuten myös osaamisen hyödyntämistä tai vajaan käyttöä.

Jokainen yksilö puhui omasta kokemuksestaan ja omista toiveistaan. Painotukset vaihtelivat, mutta kaikki kuvasivat omaa suhdettaan työhönsä ja työuraansa omista lähtökohdistaan käsin. Osa haastatelluista tarkasteli enemmän työtä tai työnantajan roolia, kuin omaa osaansa.

Asiakokonaisuuksien raportointi on rakennettu yli 40-vuotiaiden kokemusten varaan. Tekstissä kuvataan ensin kukin asiakokonaisuus pääkohde-ryhmän näkökulmasta ilman, että ikäryhmää mainitaan aina erikseen. Kun tekstissä edetään vertailuun, niin siinä mainitaan aina, että kyseessä ovat yli 40-vuotiaiden erot tai yhtäläisyydet verrattuna nuorten ryhmään.

5.2 Toimintatapa: aktiivinen vai passiivinen

Asiantuntijoiden haastatteluissa nousi erittäin vahvasti esille yksilön toimintatapa, toisaalta aktiivisuutena, toisaalta sen puutteena. Sillä, onko asiantuntija aktiivinen vai passiivinen oman itsensä kehittämisen, oman työnsä ja oman työuransa suhteen, näyttää olevan hyvinkin iso merkitys. Toiset ovat erittäinkin aktiivisesti pyrkineet vaikuttamaan omaan tilanteeseensa, kun taas osa asiantuntijoista toteaa ”ajautuneensa” ja sopeutuneensa.

Aktiivisuus tai passiivisuus näyttää liittyvän omaan persoonaan ja omiin luonteenpiirteisiin. Nämä puolestaan vaikuttavat siihen, kuinka työyhteisössä käyttäytyy ja miten omasta työstä tai työurastaan pitää huolta.

Aktiivista asiantuntijaa luonnehtii aktiivinen suhtautuminen asioihin, uteliaisuus, optimistisuus ja uskallus. Aktiivisella on myös luottamusta omiin kykyihin ja tulevaisuuden mahdollisuuksiin.

AT44: Nä oon utelias kaikkeen. Vaikka on vaihdoksia, muutoksia tulee, niin musta tuntuu, että tuun oikein päin alas vaikka mitä tapahtuis. Niin paljo kaikkee elämässä kuitenkin tapahtunu. ... Ja kun kiinnostusta on aina uuteen, niin ... mä en halua jämähtää paikalleni kuitenkaan.

Rohkeus, uskallus ja luottamus ovat tärkeitä, mutta ne eivät yksin riitä. Asiantuntijat kertovat työuransa varrelta tilanteista, joissa he ovat myös toimineet itse aktiivisina aloitteen tekijöinä. Kyky nähdä oma tilanne, ajatella asioita uusiksi ja lopulta lähteä toteuttamaan omia toiveita näyttää luonnehtivan aktiivisia asiantuntijoita.

AT45: ... mä sitten vaan esitin mun omalle johtajalle, esimiehelle ja tolle, että jos teille sopii, niin et mä pääsen sillä omalla palkalla, niin mä voisin ottaa sen virkavapaan. Mä mieluummin olen siinä ja teen jotain uudenlaista ...

Toki aktiivisuudella on myös huonompikin puolensa. Jos aktiiviset asiantuntijat ovat tyytymättömiä työnantajan tarjoamiin mahdollisuuksiin, niin he myös aktiivisesti miettivät hakeutumista uusiin tehtäviin.

AT51: ... ihan oikeesti oon muutosta itse tekemässä, että en aio jäädä ... mutta ei sekään haittaa, vaikka se (projekti) keskeytyis ... ja oon kyllä miettiny ihan oikeesti, sitä, että haen koko ajan pois.

Aineistosta on nähtävissä myös toisenlaista ajattelu- ja toimintatapaa. Vastapainona aktiivisille omasta työstään ja työurastaan huolehtiville asiantuntijoille löytyy myös vähemmän aktiivisia asiantuntijoita. Toki osa passiivisemmiksi tulkituista haastatelluista näyttää olleen jossakin aiemmassa työuransa vaiheessa aktiivisempi kuin tällä hetkellä.

AT43: Voin mä sen edelleen vielä tiivistää, että mä en oo kauheen aktiivisesti itte niinku tehny sitä uraa täällä. Että en oo niinku mitenkään pyrkiny edesauttamaan sitä. ... Niin, no ehkä sitä on kuitenkin jotenki tyytyväinen nykyiseenki tilaan, että jos ei olis, niin kai sitä ois aktiivisemmin koittanu uraansa kehittää.

5.3 Motiivit

Asiantuntijan toiminnan temposta edetään siihen, mitä asiantuntija haluaa. Kun paneudutaan tarkemmin siihen, mikä asiantuntijoita kiinnostaa heidän omassa työssään, niin löydetään erilaisia motivoivia tekijöitä. Yllättävän suuren painoarvon sai oman osaamisen kehittäminen ja monipuolistaminen. Vaikka kyseessä ovat yli 40-vuotiaat, niin heidän motivinaan näyttää erittäin usein olevan oman asiantuntijuuden kehittäminen tai vähintäänkin ylläpitäminen.

Toki kehittymisen ohella nousi esille monia muitakin työn ja työuran motivoivuutta lisääviä tekijöitä. Toisia kiinnostaa puhtaasti työn sisältö, eli oma

asiantuntijuus. Toisia kiinnostaa puolestaan enemmän työn laajempi yhteiskunnallinen arvostus, työn monipuolisuus, vaihtelevuus, kansainvälisyys tai asiakaslähtöisyys.

Tarkastellaan ensin työn motivoivuuden tärkeyttä ylipäänsä. Asiantuntijoiden kannanotoissa nousi esille, että pitää tietää, miksi käy töissä. Tämä tarkoittaa sitä, että pitää tietää, missä on, mitä edellytetään ja mitä odotetaan. Tämän lisäksi mielenkiinto on tärkeää motivaatiolle, mielenkiinnon pitää pysyä ja työssä pitää olla "se sisäinen juttu", johon itse pitää pystyä uskomaan.

AT57: Kyllähän se (työn sisältö) on hirveen tärkeitä, ... niin kyllä mä niinku koen, että mä parhaiten toteutan itseäni justiin "näissä tehtävissä". ... että tietää, että tekee töitä mielekkään kokonaisuuden hyväks.

Osalla haastatelluista kehittyminen näyttää selkeästi tärkeimmältä motiivilta, jolloin omaa työuraa suunnitellaan kehittämispainotteiseksi. Sisältö sinällään ei näytä tärkeimmältä, vaan se, kuinka paljon mahdollisuuksia työ tarjoaa oman asiantuntijuuden ja osaamisen kehittämiseen.

AT50: ... kehitetty tämmösiä järjestelmiä ... keskeinen eteenpäinvievä voima tässä koko ajan. Ja, että se asiantuntemus on kasvanut sillä tavalla ikään kuin monia pieniä asioita yhdistelemällä, on tullu tämmöstä yleisempää näkemystä sitten siihen miten maailmaa pitäis kehittää, tai miten näiden asioiden suhteen.

Kehittymisen tarve näkyy toisilla oman tehtävän sisällä tapahtuvana osaamisen syventämisenä, toisilla puolestaan kehittyminen heijastelee laajempia yhteyksiä ja suurempia muutoksia. Kehittymisen mahdollistajaksi tarvitaan erilaisia työtehtäviä, mm. kansainvälisiä tehtäviä ja haasteita. Tämä puoli tulee kuvaan mukaan, kun oma asiantuntijuus on niin vahvaa, että sen kehittyminen ei itsessään enää riitä. Kansainvälisyys tarjoaa arvostusta ja uusia kehittymisen mahdollisuuksia yhdessä muiden oman alan asiantuntijoiden kanssa.

AT51: ... on jonkun verran ollu mahollisuutta tietysti miettiä tämmösiä niinku itsensä kehittämistä niinku konsulttina esimerkiksi. Neki liittyy tietysti sit kansainvälisiin konsultointeihin meillä, niissä oon ollu jonkun verran mukana, mutta niihinki liittyy aina taustalla se, että sä oot asiantuntija, että sä esittelet sitä omaa työtäs, mihin sä oot erikoistunut ... se on vaan semmosta laajennusta siihen työhön, verkostoitumista. Ja siinä ei niinku sinänsä oo mitään semmosta niinku ihmeellistä, mun mielestä se kuuluu siihen työhön. ... ku alkaa niitä näyttöjä olemaan enemmän, niin pääsee sit osallistumaan, eikä kaikki halua vaikka pyydettäis.

Tutkimuksen kohteena olevassa yli 40-vuotiaiden ikäryhmässä oma tekeminen koetaan tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Näkökulmat vaihtelevat suppeamman oman työn merkityksen ja laajemman koko yhteiskunnan kannalta koettavan merkityksen välillä. Todella moni kokee tekevänsä yhteiskunnallisesti merkittävää työtä.

AT50: Tuntee olevansa aika näköalapaikalla maailmassa ja kyllähän se motivaatiota lisää tommonen. ... jos vertaa "muihin työnantajiin" ja mitä sieltä kuulee, niin se on jotenkin kapea-alaisempaa touhua ... laaja-alaisuus on motivaation kannalta tärkeää.

Aineistosta löytyi muutamia yksittäisiä motivaation lähteitä. Työn sisällöllinen vaihtelu, työpaikan turvallisuus, vaikuttamisen halu ja asiakastyö olivat tekijöitä, jotka koettiin omassa työssä motivoiviksi.

Asiantuntijuuden tarkastelu motivoitumisen ja työn motivoivuuden välillä osoittaa sen, kuinka haasteellista on erottaa oma persoona ja omat tarpeet omasta työstä. Erityisen selvää on, että motivaatio on tärkeää ja motivoivasta työstä ja työurasta on paljon erilaisia kannanottoja.

Keskeisin motivaatiokeskustelun sisältö on kuitenkin päätetty siirtää työurataarkasteluun. Tämä siksi, että yleensä työtä ja työuraa on helpompi tarkastella, kuin lähteä pohtimaan omia motivaation lähteitään. Kun näkökulmaa siirretään itsestä hieman kauemmas, eli omaan työhön, todennäköisesti ilmiökin näyttäytyy hieman selvemmin ja kirkkaammin, kuin oman persoonan osana tarkasteltuna.

5.4 Asiantuntijuus ja osaaminen

Asiantuntijan rooliin näyttää sisältyvän pääsääntöisesti oman asiantuntemusalueen vahvaa hallintaa. Omalla alalla halutaan olla osaavia ja päteviä. Tämä näkyy mm. siinä, että ollaan tultu oman alan töihin, joissa halutaan pysyä. Tämän lisäksi haastateltavat kuvaavat kokemustaan ja kokeneisuuttaan yhdistäen näitä eri tekijöihin. Suuri osa haastateltavat kommentoi, että he ovat puhtaasti asiantuntijoita ja haluavat myös jatkossa olla sellaisia. Toki mahtuu joukkoon niitäkin, joilla on mielessään myös muita uravaihtoehtoja.

AT51: ... sen mä huomaaan ... omalla uralla ..., että mä on niinku tietten tahtoen ajatellut näin, että mä haluan nimenomaan olla asiantuntija, ja se kyllä tietyllä tavalla rajaa valintoja.

Syventäminen ja syventyminen näyttävät keskeiltä osilta asiantuntijuutta. Oma työtä halutaan kehittää kuitenkin myös laajentamalla näkökulmia, eli lisäämällä uusia ulottuvuuksia omaan asiantuntijuuteen. Pelkän asiantuntijana olemisen tarkastelu ei kuitenkaan riitä, sillä työuralla tulee eteen tiiminvetäjän tai ylemmän esimiestyön ohella myös projektitöitä. Joillakin asiantuntijoilla projektipäällikön rooli tarkoittaa oman asiantuntijuuden tunnistamista ja tunnistamista.

AT46: (asiantuntijuuden merkitys) ... se kai näkyy työuralla just siinä, että tulee projektipäälliköksi, aina ku yks projekti loppuu, niin seuraavaa.

Asiantuntijuuteen yhdistyy vielä vahvasti se, kuinka työnantaja pystyy järjestämään omaa asiantuntijuutta ja kehittymistarpeita vastaavia työtehtäviä. Jos oma asiantuntijuus on vajaakäytöllä, tai sitä käytetään vääräntyyppisissä tehtävissä, niin tyytyväisyys vähenee.

Kaiken kaikkiaan asiantuntijana olemisen näyttää kokonaan toiselta kuin esimiehenä olemisen. Tässä ei kuitenkaan keskitytä näihin eroihin, mutta tode-

taan se kuitenkin, että hyvä asiantuntija on hyvä omalla alueellaan. Osaaminen kehittyy tiettyyn suuntaan ja tämän suunnan mukainen kehittyminen lisää tyytyväisyyttä ja kyvykkyyttä hoitaa omaa tehtävää.

5.5 Nuoret asiantuntijoina

Nuorten toimintatapa, motivoituminen ja asiantuntijuus näyttäytyvät perustoiltaan hyvin samantyyppisenä kuin iäkkäämpienkin työntekijöiden. Nuorten toimintatapaa arvioitaessa aktiivisuus on vallalla, mutta toki elämäntilanteet vaikuttavat myös nuorilla. Nuoret nostavat motiiveista keskustellessaan esille sen, että työn pitää vastata omia tarpeita, työssä pitää olla haastetta ja kehittymistä, mutta myös palkalle annetaan paljon arvoa. Omaa itseään pohtiesaan nuoret työntekijät puhuvat siitä, mikä on asiantuntijuutta, kuinka sitä käytetään ja mitä se merkitsee heille.

5.5.1 Nuorten toimintatapa

Toimintatavan eräänlainen kaksijakoisuus ei näkynyt nuorilla niin selvästi kuin vanhemmilla, sillä nuorissa näytti olevan selvästi enemmän aktiivista otetta omaan työhön ja elämään, kuin konkareilla. Nuoret ovat vielä työuransa alkuvaiheilla, eikä väsymistä tai urautumista ole vielä näkyvissä. Toki aktiivisuudella näyttää olevan toinen, todennäköisesti kielteiselle kehitysuralla sysäävä vaikutus, silloin kun töitä kasataan liiaksi samojen osaavien ja aktiivisten nuorten harteille. Nuorten on vaikeaa, joskus jopa aivan mahdotontakin kieltäytyä uusista tehtävistä tai haasteista. Omat voimavarat eivät usein kuitenkaan ole vielä selvillä, joten tasapainon löytäminen on vaikeaa.

AT30: Koin kyllä, että sellaset, jotka mielellään ottaa vastaan töitä ja oppii nopeasti uutta, niin ne kyllä sitten ylikuormittu. Että ehkä oli vähän semmosta kuiluu sitten vanhemman väen suhteen, että osa pysty sanomaan, että heille riittää ne vanhat mitä heillä tällä hetkellä on. Mut jonkunhan ne on tehtävä, niin sit se helposti kaatu nuoremmille.

Toki eivät nuoretkaan ole yhdestä puusta veistettyjä, eli löytyy heistäkin vähemmän aktiivisia. Voi olla, että nykytilanne on hyvä ja toimiva, jolloin aktiivisempi toiminta saattaisi johtaa huonompaan vaihtoehtoon. Toki kaikki eivät osaa mitoitaa omaa työtään ja omia voimiaan niin, että työssä jaksaminen säilyisi hyvänä. Oma innokkuus pitäisi myös osata tunnistaa, jotta töiden määrä pysyisi sopivana.

AT31: Tietysti itte pitäis olla aktiivinen ... mutta toisaalta, jos on suht tyytyväinen, niin ... No se on semmosta painiskelua itsensä kanssa.

5.5.2 Nuorten motiivit

Nuorten asiantuntijoiden motivoituminen työhönsä muistuttaa hyvin paljon vanhempien motivoitumista, vaikkakin yksi merkittävä ero löytyi. Kokonaisuutena kehittyminen omassa työssä samoin kuin työn vastaavuus omiin kiinnostuksen kohteisiin on tärkeää. Työn turvallisuus nousi esille selvästi useammalla nuorella kuin konkareilla. Edellisten motiivien rinnalle ja usein jopa ohikin nousi kuitenkin palkka, eli nuoret ottivat rahan ja sen avulla tapahtuvan taloudellisen selviytymisen esille selvästi useammin kuin konkarit.

Motivaation perusta näyttää olevan siinä, että omasta työstään tykkää ainakin jossain määrin, toki aina ei kaikilta osin, mutta pääsääntöisesti kuitenkin.

AT33: Ja se on kuitenkin enimmäkseen sitä sisältöä, mitä mä teen. Että se jotenkin vastaa omia kiinnostuksia ja omaa koulutusta, tietojen esittämistä ja ...

Työstä tykkäämiseen liittyy myös mahdollisuus kehittyä ja kehittää. Oman työn kehittämiseksi, samoin kuin oman itsen kehittämiseksi tarvittava aika heijastelee arvostusta, oman paikan lunastamista, virkistymistä, vaihtelua, jne.

AT32(1): Mun tän hetken tavoitteet on lähinnä oppia se työ jota mä teen ja se ilmiöalue, jossa mä nyt työskentelen, niin mahdollisimman hyvin. Että mä teen nykyiset tehtävät erityisen hyvin, pystyn tekemään jatkossa. ... kehittyisin mahdollisimman kovaksi asiantuntijaks.

Tietyn taustan omaavat henkilöt etsivät työstään myös turvallisuutta. Jos on taustalla pätkätöitä, opiskelua ilman lainaa, kesätöitä jne. saattavat nämä kokemukset aktivoida tarvetta turvalliseen työsuhteeseen. Turvallisuuden tarpeeseen vaikuttavat vahvasti myös ympäristöön tai työpaikkaan liittyvät tekijät, kuten taloudellinen epävakaus.

AT31: ... mutta taas toisaalta tässä talossa on paljon hyviä puolia. On varmasti vakaa työpaikka ja ei ainakaan ensimmäisenä olla irtisanomassa. Semmoinen tietynlainen tulevaisuuden rakentuminen noin niinku kokonaisvaltaisesti elämän, asuntolainojen ja muun suhteen on niinku selvästi vakaampaa. ...mä en usko ... että mä niinku ihan tyhjän päälle enää haluaisin jättäytyä. ... penninvenyttäminen sillon opiskeluaikaan oli aika rankkaa.

Nuoret ottivat palkan puheeksi selvästi useammin ja painokkaammin, kuin vanhemmat kollegansa. Palkka on useimmille selviytymisen väline, keino maksaa lainoja ja muita laskuja.

AT 27: ... Mutta sitte taas tämmöselle nuoremmalle polvelle mitä oon kuulostellu, niin rea-liteetti tahtoo olla se, että kyllähän näitä palkan eteen tehdään näitä töitä.

5.5.3 Asiantuntijuus

Nuorten ja kokenempien työntekijöiden haastatteluista löytyy hyvin paljon samanlaisuutta nimenomaan asiantuntijuutta pohdittaessa. Asiantuntijuus ja omassa työssä pärjääminen näyttäytyy tärkeänä osana omaa työuraa. Asiantuntijuutta ei kuitenkaan rakenneta ihan missä tahansa työssä, eli tiedonkeruuta ei

esimerkiksi koeta aina yhtä rakentavana osana oman asiantuntijuuden kehittymisessä. Kun oma osaaminen ja asiantuntijuus ovat jo päässeet kehittymään, niin se ruokkii lisäkehittymistä, eli erilaisiin haasteisiin mukaan pääsyä.

AT33: Se on itse asiassa kiva, että täällä on sen huonon alun jälkeen huomannu, ... että jos jotain osaa, niin sit se otetaan huomioon, et okei sä oot tän alan asiantuntija. Niin se on tosi kiva, että sen sijaan, että ois tarvinnu ikään kuin tyrkyttää itseään joihinki työryhmiin, niin niihin on kysytty. Mä oon kokenu sen hirveen helpoks ja palkitsevaksikin, kannustavaks tällasen, ...

Vasta alussa oleva työura ei näytä aina tarjoavan mahdollisuuksia osaamisen optimaaliseen käyttämiseen, sillä osalla nuoristakin oma osaaminen on vajaakäytössä. Tosin syyt näyttävät hieman erilaisilta kuin vanhemmilla kollegoilla. Työn vaatimukset tai haasteet eivät näytä olevan suhteessa työntekijän käytössä oleviin resursseihin, eli lähinnä käytettävään aikaan.

AT32(2): (... että ne / kyvyt tai osaaminen ois niinku vajaakäytössä?) Joo ehdottomasti. Siis se, että työtehtävät tällä hetkellä sellaset että on niinku, on erittäin paljon töitä, ja tuntuu, että niihin ei oikeen mitenkään sitten ehdi niin paljo perehtymään ku pitäis. Menee sitten hyvin semmoseks suorittamiseksi ... määrällisesti niin paljon, että sitten ei yksinkertaisesti riitä aikaa eikä resursseja eikä myöskään jaksamista ... esimerkiks pienempiin kouluttautumisiin monesti.

Vajaakäyttöä näyttää tämän aineiston mukaan olevan sekä nuorissa että vanhemmissä ikäryhmissä, vaikkakin syyt näyttävät poikkeavan. Nuorilla näyttää olevan liian kiire rutiinien tekemisessä, kun vanhemmille taas ei tarjota uusia haasteita.

5.6 Yhteenvedo asiantuntijaan liittyvistä tekijöistä

Edellä on pääsääntöisesti keskitytty yli 40-vuotiaiden kokemuksiin omasta itsestään eli asiantuntemuksestaan, motiiveistaan ja toimintatavoistaan. Edellä lisättiin keskusteluun myös nuorempien eli keskimäärin n. 30-vuotiaiden, jo joitakin vuosia työssä olleiden asiantuntijoiden kokemukset.

Yhteenvetona voi todeta, että asiantuntijuus yhdistää ja ikä vähemmässä määrin erottaa. Yhdistäviä tekijöitä löytyy asiantuntijuuden merkityksessä ja sisällössä, kehittymisen roolissa ja tarpeissa yhdistää oma osaaminen työn vaatimuksiin. Turvallisuus nousi yllättävän vähän esille konkareilla, kun taas nuorilla se mainittiin useammin. Myös se, että palkka ei noussut esille edes arvon mittana vanhempien asiantuntijoiden haastatteluissa, yllätti hieman. Nuorten kohdalla suhde rahaan oli selvästi paremmin ennakoitavissa kuin konkareiden kohdalla.

Käsitykset itsestä ja sitä kautta oma toimintatapa näyttävät jonkin verran eroavan nuorten ja vanhempien puheessa. Työtehtävissä ja työuralla menestymisestä tai etenemisestä ei juurikaan puhuta vanhempien haastatteluissa. Nuorista puolestaan merkittävä osa pitää edistymistään vain ja ainoastaan omista

ansioistaan johtuvana, ja tämä näkyy myös haastatteluissa selvästi. Suuri osa urallaan hidastumista kokeneista valittelee oman aktiivisuutensa puutetta.

Toimintatavoissa näkyvät erot selittynevät ainakin osittain myös persoonaan tai muuhun elämäntilanteeseen liittyvillä tekijöillä. Osa asiantuntijoista on aktiivisempia, tavoitteellisempia ja kehittymismotivoituneempia kuin toiset. Elämäntilanne puolestaan joko lisää aktiivisuutta tai vähentää sitä, erityisesti perheellisillä pienten lasten vaihe näyttää vaikuttavan työuran muutoksia hidastavasti.

Kehittyminen työssä näyttää olevan toisille työntekijöille helpompaa kuin toisille. Nuoret kohtaavat haasteita enemmän jo työuravaiheensakin vuoksi, sillä he ovat vasta opettelemassa työelämätaitoja ja asiantuntijuutta. Näin ollen heillä on mahdollisuuksia enemmän kuin vanhemmilla kollegoillaan.

Konkarit kohtaavat työssään selvästi useammin oman osaamisen vajakäyttöä ja epätasapainoa haasteiden ja voimavarojen välillä. Toisaalta osaamista on, mutta haasteita ei aina tule toivotulla tavalla. Toisaalta muiden voimavarojen vähyys ei taas välillä mahdollista uusiin haasteisiin tarttumista.

6 TYÖURA

6.1 Työura vaiheittaisena, sisällöllisenä ja tulevaisuuteen suuntaavana

Työuraosio koostui kahdesta muusta osiosta poikkeavalla tavalla, sillä sen rakentamisessa hyödynnettiin haastattelun ensimmäinen kysymys, jonka rooli oli alun perin keskustelua avaava ja virittävä. Ko. kysymyksessä haastateltavia pyydettiin kuvaamaan omaa tähänastista työuraansa. Tämän kysymyksen tuottama aineisto päädyttiin ottamaan mukaan tarkasteluun, sillä ilman kuvausta työuran historiasta on vaikea ymmärtää nykyhetken tai tulevaisuuden valintoja.

Kokonaisuudessaan työuraosio rakentui tästä työuran vaiheita ja kriittisiä pisteitä kuvaavasta aineistosta ja muiden haastattelukysymysten tuottamasta työuraan liittyvästä materiaalista. Aineiston ryhmittelyssä ensimmäiseksi osiksi valikoitui työuran teknisempi kuvaus, sitten nousi esille työuran sisällöllinen sekä motivaationäkökulma. Viimeisenä käsitellään työuran tulevaisuuteen liittyviä toiveita ja pelkoja.

Asiantuntijoiden työurien rakentuminen hahmottuu tämän aineiston perusteella kaksijakoisena. Jollakin työura on ollut hyvin selkeä ja virtaviivainen. Jollakin toisella taas työtehtävät ovat määräaikaistensa tai sijaisuuksien myötä vaihdelleet, niin että pysyvyyttä ei juuri ole ollut.

6.2 Työuran vaiheet

6.2.1 Yksi vai monta uraa

Yhden uran kehitys näyttää siltä, että kun virkaan on tultu, niin siinä on pysytty. Työtehtävät ovat pääsääntöisesti olleet samoja, mutta vähittäistä muutosta ja kehitystä on kuitenkin koko ajan ollut nähtävissä.

AT46: ... mut vakinaistettiin, musta tuli yliaktuaari ... ja sit mä oon ollu koko ajan tässä samassa virassa ... työryhmissä mukana konsulttina toiminu ... tiiminvetäjän tehtävissä.

Jos työura on toisilla ollut selkeä, niin toisilla se on pätkinnyt, niin kuin 42-vuotias asiantuntija seuraavassa lainauksessa toteaa. Myös jälkimmäinen lainaus vahvistaa sen, että työuran vaihtelut voivat olla hyvinkin merkittäviä. Sijaisuuksia ja määräaikaisuuksia näyttää haastatelluilla olleen suhteellisen pitkäänkin, eli oman paikan löytyminen on vienyt aikaa ja tuonut mukanaan erilaisia kokemuksia eri yksiköistä ja tehtävistä.

AT42: No mun uraputki on pätkinnyt todella hienosti ... sitten ku se harjoittelujakso loppui, niin ei ollut mitään määräaikaista, eikä muutakaan tarjolla, mutta mä jäin sitten vaan ihan työelämäharjotteluun muutamaksi kuukaudeksi ja sitten ... sain vuorotteluvapaan sijaisuuden. ... kun se oli ohi, niin sieltä sain puoleksi vuodeksi määräaikaisuuden ... ja sitten ihan viranhaltijaksi.

Työurien yksi- tai monivaiheisuus voi olla ratkaiseva tekijä, kun jatkossa pohditaan työurien rakentumista muuttuvassa työympäristössä. Toisaalla työuran alusta alkaneet jatkuvat muutokset näyttävät luovan pohjaa myöhemmilläkin vaihdoksille. Tosin liian "turvaton" työuran alku saattaa myös saada työntekijän pitämään tiukasti kiinni omasta vakituisesta työstään.

6.2.2 Harjoittelijana alkuun

Työuran aloitusvaiheet olivat haastatelluilla yllättävän yhtenäisiä. Hyvin monella oli takanaan jonkinlainen harjoitteluvaihe ennen työn vakinaistumista. Harjoittelu on voinut tapahtua gradun tai muun opinnäytetyön tekemisenä, korkeakouluharjoitteluna, työllisyyskurssin harjoitteluna tai kesätyöntekijänä.

AT41: Sitte -95 mä pääsin korkeakouluharjoittelijaks tänne, olin sen kesän. Sit sain lyhyitä määräaikaisuuksia ja samalla tein gradun valmiiksi. Ja sitte -97 alusta sain sitte vakituisen viran. Siitä lähtien oon ollu samassa virassa.

Ilmeisesti työnantajan on helpompi rekrytoida työntekijöitä kun harjoittelun aikana on saatu jo jonkinlainen käsitys työntekijän kyvyistä. Myös työntekijän kannalta näyttää tärkeältä, että pääsee kokeilemaan ja tutustumaan työnantajaan ja työyhteisöön ennen hakeutumista pysyvämpään työsuhteeseen.

AT51: Tulin yliaktuaariksi tilastoon, tekemään ja uudistamaan sitä, ... laatuasioita, töiden organisointiin, prosessiin, kuvaamiseen liittyviä asioita. ... tuli organisaatiouudistus, ... hain talon sisällä toisiin tehtäviin, ... palasin ..., hain muualle, hoidin välillä esimiehen tehtävääkin ... tietien tahtoen halunnu siirtyä pois niinku ihan puhtaasta tämmösestä

6.2.3 Uran keskivaiheilla haasteita ja edistymistä

Usealle haastatellulle on työuran aikana tarjottu haasteita, ja nämä haasteet ovat antaneet uskoa ja luottamusta omaan selviytymiseen. Nämä kokemukset ovat olleet monipuolisia, jolloin ne auttavat myös tulevaisuuden suunnitelmien hahmottamisessa ja oman motivaation tunnistamisessa.

AT45: Ja musta se oli niinku hirveen merkittävä. Siinä sai kans tehdä paljon. Että se tuntuu tosi hyvältä, että sai pistää asioita kuntoon ja yhdessä sit kuitenkin ihmisten kans tehdä ympäri talon. Siitä (työstä, työurasta) tuli yllättävänkin monimuotoinen ... Että siinä oli enemmänki ku lääkäri määrää näitä tehtäviä. Mutta eipä siinä mitään, siinä ainakin tuli semmonen tulikaste, että ainaki niinku näki, että mihin pystyy ja mihin ei. Ja nyt sitte ku urasuunnitelmaakin mietin, niin sieltä pystyy aika paljon miettimään semmosia asioita pois, mitä ei aio tehdä.

Kokonaan uusiin haasteisiin siirtyminen tai muutoin liian suuret haasteet ovat alkuun vaikeita, mutta palkitsevat myöhemmin. Haasteiden mukanaan tuoma uuden opettelu ei aina tunnu asiantuntijasta hyvältä. Erityisesti tunne siitä, että joutuu aloittamaan kaiken alusta, näyttää olevan vaikea.

AT55: No sitten mä tulin tuonne ... tilastoon ... täällähän oli sit tämmönen aika tiivis oma työyhteisönsä täällä, ... samalla porukalla 70-luvun alusta lähtien. Tietysti se oli aika vaikea, tai sanotaan, että sammonen tunne, että joutuu alottaan alusta, opettelemaan kaiken alusta.

6.2.4 Työuran keskivaiheilla hitautta tai pysähtyneisyyttä

Työuraa rytmittävät myös erilaiset muuhun elämään liittyvät tekijät, samoin kuin työyhteisön suhtautuminen työuransa ruuhkavuosia elävään työntekijään. Osa työntekijöistä haluaa antaa enemmän aikaa muulle elämälle, kun osa asiantuntijoista yrittää panostaa enemmän työhönsä.

Perhe nousee esille useissa haastatteluissa. Työnantaja suhtautuu myönteisesti perheen perustamiseen sekä nais- että mieshaastateltavien mukaan. Asiantuntijan tyytyväisyyttä lisää, jos hän pystyy pienten lasten aikana vähentämään vastuutaan tai työaikaansa. Toki perheeseen panostaminen heijastuu myöhemmin urasuunnitteluun ja uramuutoksiin. Kääntöpuoli asiassa on, että urakehitys pysähtyy tai ainakin hidastuu.

AT46: Mut jos mä jotain kun täs on tää, tähänastisella urallasi estävistä asioista. Niin mä sanoisin kyllä, että ne pikkulapsivuodet. Se et ku jäi hoitovapaalle vuodeks sen äitiysloman jälkeen. Ja sit varsinki se et mä tein 30 tuntii viikossa, niin silloin tuli semmonen olo, et sua ei lasketa, et sä nyt oot tekevinäs jotain. ... siis siihen suhtaudutaan positiivisesti, että sä jätät äitiyslomalle, hoitovapaalle, et oot poissa. Ja myöskin ei purnata yhtään, jos tekee lyhyempää työviikkoo. Mutta ei se edistä sun uraa millään tavalla. Sinä aikana sä oot ihan niinku seis.

Oman elämän ja aktiivisuuden ohella työuraa voivat hidastaa organisatiolähtöiset tekijät, eli erilaiset järjestelyt ja esimiesten toiminta näissä tilanteissa. Jos työntekijä on tavalla tai toisella eri linjoilla oman esimiehensä kanssa tai ei vastaa ominaisuuksiltaan tai kyvyiltään esimiehen käsityksiä, niin tämäkin hidastaa uran kehittymistä. Uravaikutusten lisäksi tällä näyttää olevan vaikutusta myös asiantuntijan itseluottamukseen ja arvostuksen kokemiseen.

AT49: Mun tehtävät siinä sitte tavallaan loppu oikeestaan täysin. Ja sit tietysti sen jälkeen tuli, tai niitä tehtäviä ei määritelty missään vaiheessa. Että mä jäin vähän niinku lillumaan siinä epämääräiseen tilaan. Ja se ei ollu mikään positiivinen kokemus ja varsinkin kun tätä kesti nyt sitten useamman vuoden. ... ja olin tähän muutokseen alkujaan suhtautunut positiivisesti, että siinä vois tulla uusia mahdollisuuksia. ... putos pohja siltä (kehittymiseltä) kyllä täysin.

Työuralla tarvitaan ilmeisesti sekä haasteellisempia että rauhallisempia vaiheita. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että kumpikaan vaihe ei saisi jäädä vallitsevaksi, vaan vaiheiden pitäisi sujuvasti vuorotella. Mikäli työuran rauhallisempi vaihe jää tai jätetään päälle, niin työuran luontainen kehittyminen saattaa pysähtyä. Liian aktiivinen haasteiden kohtaaminenkaan ei ole hyvästä, sillä silloin puolestaan voimavarat voivat liian suurten paineiden takia vähentyä ja sitä kautta heikentää työuralla toimimista.

6.2.5 Loppu-ura odotuksina ja pelkoina

Työuran loppu ei ollut aivan konkreettisesti käsillä yhdelläkään haastatellulla, mistä johtuen tästä työuran vaiheesta ei saatu konkreettisia kokemuksia. Käsitely onkin jaettu niin, että työuraa käsitellään alun ja keskivaiheiden kokemuksina, mutta loppuvaihetta odotuksina ja pelkoina myöhemmin.

6.3 Työn sisältöön liittyvät työuran osatekijät

Kuten aiemminkin on todettu, kokeneet asiantuntijat näyttävät hahmottavan työelämää pääsääntöisesti omien töidensä kautta. Tässä tarkastelussa katsotaan tästä huolimatta asioita molemmilta puolilta, sillä asiantuntijana olemista ja työn tekemistä ei voi kokonaan yhdistää. Toki tässä luvussa näkyy se, että samoista asioista on kyse, vaikkakin hieman eri käsittein ilmaistuna.

Työhön liittyvinä tekijöinä nousivat haastatteluista esille työn haasteellisuus, työn mielekkyys ja työn hallinta. Oman mielenkiintonsa tämän osion kuvaukseen toi se, että haastatelluilla oli erityisen paljon tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä juuri työhön liittyen.

6.3.1 Työn haasteellisuus

Ensimmäisenä lähtökohtana nousi esille se, että työn pitää olla sopivalla tasolla suhteessa asiantuntijan voimavaroihin. Tällöin korostuu riittävä, mutta ei liian kova haasteellisuus, jotta kokemukset muodostuisivat myönteisiksi. Liian vähäiset tai liian suuret haasteet ovat ainakin haastateltaville tuottaneet paljon kielteisiä kokemuksia ja tyytymättömyyttä, jopa selviä työstä lähtemisen ajatuksia tai työyksikön vaihtoja.

Työn haasteellisuus liittyy pääsääntöisesti työn sisällöllisiin vaatimuksiin. Työ voi olla haastavaa, jolloin työtehtävät eivät ole liian helppoja, mutta eivät myöskään ylitsepääsemättömän vaikeita. Kun tehtävät ovat yksinkertaisia ja hyvin pian rutiiniksi muodostuvia, niin silloin kyseessä ovat ei-haasteelliset tehtävät.

Työn haasteellisuus näyttää sisällöllisen puolen ohella liittyvän myös kehittymiseen. Mikäli työt ovat sopivasti haastavia, niin silloin ne myös haastavat ylläpitämään omaa osaamista. Mikäli työt ovat liian helppoja, niin silloin ny-

kyinen osaaminenkin saattaa jäädä hyödyntämättä, jolloin tuleva työuralla kehittyminen saattaa vaarantua.

Työn haasteellisuus on suhteellista, eli jollekin tietty työ tuntuu sopivalta tai liian haasteelliselta, kun taas toiselle työntekijälle sama työ voi olla helppoa. Sama ilmiö tulee esille myös työuran eri vaiheissa. Työuran alkuaikoina työt tuntuvat haasteellisilta, mutta osaamisen kasvaessa ne alkavat tuntua rutiinilta.

AT45: Sit mut valittiin sinne ja se olikin ihan hullunmyllyä sitten siitä lähtien koko mun työura. ... Niin mä rupesin tekeen semmosta ... joka meni vanhoilla spekseillä, sikäli niinkun helppo, mutta mulle tarpeeks vaativa.

Kun työkokemusta kertyy ja työura alkaa olla useita vuosia tai jopa kymmeniä vuosia, niin asiantuntijat saavat ja odottavatkin uusia haasteita.

AT50: Mutta siinä se kokemus ilmeisesti näkyy, että tarjotaan semmosii tehtäviä, joissa vaaditaan enemmän semmosta pitkäaikaista näkemystä näihin substanssiasioihin, erityisesti tämmösiin yhteistyö"juttuihin" erilaisten organisaatioiden kanssa.

Seuraavassa lainauksessa asiantuntija toteaa varsin osuvasti sen, mikä haasteellisuuden kehittämisessä on tärkeää. Jos jotakin tuodaan työtehtävien kokonaisuuteen lisää, niin samalla pitäisi pohtia sitä, kuinka joitakin kyseiselle henkilölle sopimattomia tai rutiiniksi käyneitä työtehtäviä siirretään toiselle henkilölle.

AT44: Myönteiset asiat (työuraan liittyen)? No yleensä se, että tehtävät vaihtelee, se on se myönteinen puoli. ... että on ollut erilaisten ihmisten kanssa tekemisissä... musta vaihtelu on aina hyvä ... Ja tälläkin hetkellä puhutaan, että mun vastuulle tulis jotain uusia tehtäviä ... se tois lisää vaihtelua ja sitte jotain tehtäviä voi itteltään antaa poisksi sitte.

Haasteellisuuden näkeminen osana työtehtävien määrittelyä ei näytä aivan helpolta. Aina eivät asiantuntijat itsekään hahmota omaa työtehtävien kokonaisuuttaan. Asiat muuttuvat rutiineiksi, ja niihin tottuu. Mikäli asiantuntija ei itse näe oman työnsä oikeantasosta haasteellisuutta, niin silloin tarvittaisiin muiden, eli lähinnä esimiehen apua.

6.3.2 Työn merkityksellisyys

Tämä osa-alue muodostui eniten päällekkäiseksi yksilölähtöisen käsittelyn kanssa. Motivaatio ja motivoituminen johonkin asiaan pitävät sisällään hyvin vahvan linkin motivoitumisen kohteeseen eli tässä tapauksessa työhön. Mielekkyyden tai merkityksellisyyden kokemista kuvataan aineistossa hyvin monilla tavoin, mm. puhutaan tärkeydestä, ainutlaatuisuudesta, palkitsevuudesta, hyvästä jne.

Merkityksellisen työn kokeminen saa alkunsa työntekijän arvoista, motiiveista ja tarpeista. Se, mitä pidetään tärkeänä ja arvokkaana, pitää näkyä oman työn arjessa. Mikäli työn sisältö vastaa asiantuntijan tarpeita ja odotuksia, niin silloin työ myös todennäköisemmin tyydyttää. Jos motivaation perusta ja tyytyväisyyden lähde on muissa arvoissa, niin silloin näiden arvojen on toteudut-

tava. Mikäli vaihtelu, muutos, kehittyminen ja uudet asiat ovat keskeisiä, niin niiden on tavalla tai toisella oltava mukana työn tekemisessä.

Tärkeiden asioiden jaottelussa lähdetään liikkeelle siitä, että työ on itselle tärkeää, vaikka hyvin moni asiantuntija korostaakin sitä, että työn yhteiskunnallinen merkittävyys on keskeistä. Kehittymisen merkitys korostuu erityisen selvästi, mutta päällekkäisyyden karsimiseksi tässä sitä käsitellään vähemmän kuin aiemmassa yksilölähtöisessä tarkastelussa.

Haastatteluissa merkityksellisyyden aste vaihtelee. Yksi tekee työtään kutsumuksen vuoksi, toinen käyttää tosi vahva -ilmaisua, seuraava puhuu siitä, että kai se nyt on tärkeä jne. Kaikista haastatteluista on nähtävissä, että tyydyttävä työ vastaa tekijänsä motiiveja tai laajempia arvoja.

AT50: Kyl se varmaan on tää substanssialueen tärkeys ja edelleen kasvava merkitys yhteiskunnassa ja kansainvälisestikin ... kyllä se (sisältö) on kuitenkin semmoinen, mikä tulee pysymään ykkösenä. Kutsumustyötähän tämä osittain on.

Työn pitää olla itselle tärkeää. Jos näin on, niin silloin voidaan puhua siitä, että asiantuntija pystyy toteuttamaan itseään omassa työssään. Itsensä toteuttaminen ei parhaimmillaan kuitenkaan jää omien tavoitteiden toteutumiseen, vaan mukana on vahva annos myös vielä laajempaa merkityksen kokemista.

Näiden asiantuntijoiden työssä korostuu työn laajempi yhteiskunnallinen merkitys varsin selvästi ja vahvasti. Työntekijälle on tärkeää, että hän tekee muidenkin kannalta tärkeää työtä. Samoin oman työn ainutkertaisuus ja sitä kautta sen suuri arvo ja tärkeys tulevat esille.

AT61: Mutta kyllä se lähtee siitä työn sisällöstä sitten, että sen oon kokenu, talon yhteiskunnallisesti merkittäväks. Siitä on tullu kannustinta ja silleen vähän, kun on päässy tuolla tiedotusvälineissäkin ihan hyvin esille, ihan tv:tä myöten, niin kyllähän se nyt silleen vähän kannustaa ja muuten, että ollaan tästä nyt kiinnostuneita.

Työssä on jopa aistittavissa uuden luomisen arvoa. Asiantuntijat ovat olleet alusta alkaen mukana luomassa tilastoja. Tämä tuntuu vieläkin varsin tärkeältä kokemukselta ja oman työn merkityksellisyyttä lisäävältä tekijältä.

AT50: Tää ala, millä mä työskentelen ... on hyvin kehittyvä ollu koko ajan ku mä oon täällä ollu. Se lähti nousuun silloin 80-luvun loppupuolella. Ja sitä on sitten jatkunu, varsinkin ku liityttiin EU:hun. Mielenkiinto täytyy aina pysyä. Koko ajan tapahtuu Suomessa ja maailmalla.

Palkan merkitys ei noussut tässä aineistossa juuri esille. Itse asiassa palkkaan viitattiin äärimmäisen harvoin. Spekulatiot suuremmasta palkasta toisen työnantajan palveluksessa eivät saaneet paljoakaan kannatusta, sillä keskustelussa nousi aina esille työn sisällöllinen merkitys.

AT50: Yks uhkakuva, että joku tarjoo kovapalkkasta työtä ihan jostain muualta ... mutta se on aika semmoinen epätodennäkönen kumminki. (Lähtisitkö?) Tuskinpa rahan perässä pelkästään, kyl siinä täytyis muutakin olla. Riippuu tietysti, minkälaisista rahoista puhutais. Noin periaatteessa kuitenkin, niin en kauheen vähällä tekis semmosta ratkasua, pelkän palkan takia. Joko muualla tai tässä talossa ottasin jotain ihan erityyppisiä tehtäviä, jotka ei muuten kiinnosta.

Toki palkkojen tarkastelussa täytyy muistaa se, että haastattelussa ei kysytty suoraan tyytyväisyyttä omaan palkkaan. Se, että palkka ei noussut keskusteluun saattaa johtua siitä, että ikääntyvien asiantuntijoiden palkat ovat kohutuullisella tai hyvällä tasolla. On myös otettava huomioon se mahdollisuus, että palkkakeskustelu jäi muiden, esimerkiksi sisällöllisten näkökulmien varjoon.

6.3.3 Hallinnan tunne

Vaikka työ tuntuu sopivan haasteelliselta ja mielekkäältä, niin se ei vielä näytä tyydyttävän asiantuntijaa. Jaksakseen tehdä pitkän työuran, tarvitsee asiantuntija tunteen siitä, että hän pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä. Osalla haastatelluista oli vahvoja hallinnan tunteita, kun taas osalta nämä selvästi puuttuivat.

Haastateltujen asiantuntijoiden hallinnan tunne syntyi työn mielekkästä kokonaisuudesta, siitä, että on itse voinut vaikuttaa omien työtehtäviensä sisältöihin. Mielekäs ja merkityksellinen työ oli jo aiempien pohdintojen mukaan itsessään tärkeää, mutta yhtä tärkeää se on myös hallinnan tunteen syntymiselle.

AT43: Ja no, ehkä se sitten on ollu se, aika pitkälle pystyny itse muokkaan sitä omaa työtäänkin.

AT61: Kaikilla on ne omat alueet ja hyvä esimies antaa alaisten toimia omin päin suurin piirtein.

Hallinnan tunnetta lisää myös se, kun itse saa päättää työhönsä liittyvistä asioista, mm. töiden tekojärjestyksestä, tauotuksesta jne. eli toisin sanoen esimies antaa tavoitteet ja työntekijä päättää itse keinoista.

AT44: ... voi niinku itse aika pitkälti määrätä, että mitä tekee ja missä vaiheessa ja ettei oo kauhean tarkkaa se pienten osasten tekemisjärjestys ...

Hallinnan tunteen toinen puoli on hallinnan tunteen puuttuminen. Seuraavassa esimerkissä näkyy hallinnan tunteen prosessimainen luonne. Ensin vaikuttaa siltä, että kaikki on kunnossa, mutta vähitellen tunne muuttuukin. Kun kokemusta kertyy, asiantuntija huomaa sen, että kyseessä onkin liian vaativa tilanne, jossa työhön varattu aika ei riitäkään työtehtävien tekemiseen. Tämä lisää tyytymättömyyttä tilanteeseen.

AT45: Ensin oli makeeta mennä sinne, koska siellä oli kaikki uutta, että tunsin olevansa hyödyllinen. Mut se oli ehkä vähän liian älytöntä senki takia, että siellähän piti olla niin myöhään töissä. ... Että ehkä talossa ois pitänyt päättää, että jotain ei tehdä. Mutta sitä ei silloin kyetty ja mä en osannu sanoa itsekään et voisko harkita, että joku näistä hommista jätetään tästä välistä.

Työhön liittyvät osatekijät, joista viimeisimpänä käsiteltiin hallinnan tunnetta, näyttävät vaikuttavan paljon siihen, kuinka asiantuntijan työura rakentuu. Jos työ ei vastaa tarpeita eikä resursseja, niin riski suunnittelemattomiin työuramuutoksiin kasvaa. Tässä pääluvussa esitetyistä kannanotoista on nähtävissä se, että aiempiin tai nykyisiin työtehtäviin liittyvät kokemukset muodostavat

erittäin keskeisen osan työura-ajattelua. Kokemukset ja niihin liittyvät erilaiset tunnetilat näyttävät hyvin vahvasti seuraavan työntekijää hänen työurallaan ja sitä kautta ne näyttävät myös vaikuttavan tulevaisuuden valintoihin.

6.4 Työuran tulevaisuus

Tässä luvussa käännetään katse haastateltavien ajatuksiin tulevasta työurasta. Nyt tarkastellaan sitä, miten sisäiset työmarkkinat toimivat, mutta myös sitä, kuinka asiantuntija itse toimii näillä työmarkkinoilla. Näiden lisäksi pohditaan sitä, millaisia tulevaisuuden odotuksia tai toiveita sekä pelkoja tai ajatuksia mahdollisista riskeistä tulee esille.

Työuran tulevaisuus voi haastateltavasta riippuen muotoutua nykyuran selväksi jatkumoksi, pienin muutoksin toteutuvaksi rauhalliseksi kehitykseksi tai suurempia muutoksia sisältäväksi uudenlaiseksi näkymäksi. Jos työura on nykyisen jatkumo, silloin muutokset tapahtuvat oman työn sisällä. Tuleva työura voi myös muotoutua osittain uusien työtehtävien varaan. Kokonaan uudet työtehtävät tai työnantajan vaihto edellyttävät jo aktiivisempaa otetta omaan työuraan.

Vaihtohalukkuutta ja kykyä lähteä muuttamaan omia työtehtäviä löytyy osalta asiantuntijoista aivan selvästi, mutta osaa nämä muutokset mietityttävät. Tulevaisuuden vaihtohalukkuutta peilataan tässä osittain menneiden vaihtokemusten, mutta osittain myös tulevaisuuteen suuntautuvien käsitysten avulla.

Työuraan ja tulevaisuuteen suhtautuminen vaihtelee riippuen haastateltavasta tai tarjolla olevista työtehtävistä tai laajemmista mahdollisuuksista. Osa haastatelluista näkee tulevaisuuden valoisana ja kiinnostavana. Osa puolestaan pelkää, että työuralla ei tapahdu asioita, joita he omalta työuraltaan odottaisivat. Toiveikkuuden rinnalla on nähtävissä myös epävarmuutta siitä, kuinka omat tarpeet sekä osaaminen ja työnantajan työmahdollisuudet kohtaavat.

6.4.1 Mahdollisuuksien luomista työuralle

Työpaikan näkeminen työmarkkinoina on yksi ehdottoman tärkeä lähtökohta työurien aktiiviselle kehittämiselle. Mikäli vaihtoehtoja on, niin niitä voivat hyötyä sekä yksittäiset asiantuntijat että koko organisaatio. Mikäli vaihtoehtoja ei ole, niin silloin ollaan sidottuja kulloiseenkin työtehtävään, jolloin asiantuntijan rutinoitumisen ja osaamisen rapautumisen riskit kasvavat, mitkä puolestaan vaikuttavat yksilön tuleviin näkymiin.

Suuren organisaation etuna on, että siellä on paljon erilaisia töitä ja myös työn tekemisen muodot ovat monipuolisia. Sen lisäksi, että asiantuntija voi laajentaa tai syventää osaamistaan, voi hän myös tehdä työtä perustyön lisäksi esimerkiksi erilaisissa projekteissa. Etuna on myös se, että työpaikalla on erilaisia ja eri tilanteissa olevia työkavereita. He luovat perustan aktiiviselle vaihdolle ja heiltä odotetaan apua ja tukea, esim. perehdyttämistä, tehtävien vaihtoa jne., jotta markkinat voivat syntyä.

AT57: ... täällä on helppoo siirtyä tai edetä, että tää on iso talo ja täällä on monenlaisii mahdollisuuksia. ... aikasemmin täällä on ollu hirvittävän korkeet yksikköjen rajat, että on ollut kamalan vaikee siirtyä yksiköstä toiseen.

Myös oman esimiehen ja yksikön johtajan panos on tärkeä, sillä kaikki eivät tule omatoimisesti hakeutuneeksi uusiin tehtäviin. Tukea tarvitseville ja omaan työhönsä liian tunnollisesti suhtautuville työntekijöille pitäisi löytyä tukea joko oman esimiehen tai henkilöstön kehittäjien avulla. Ilmiselvästi osa työntekijöistä hyötyy siitä, että heitä aktivoidaan ja kysytään halukkuutta vaihtaa tai monipuolistaa tehtäviä.

AT43: Kyl mä nyt paria avointa virkaa hain ... innostuneena tästä VAU-koulutuksesta. ... yksikön johtaja ... oli hommassa mukana, että oli enemmänki tarjota vaihtoehtoja.

Esimiehet voivat toimia monella tavoin, mm. puolestapuhujina. Tämän onnistuminen edellyttää kuitenkin, että esimiehellä on toiminnan kannalta tärkeitä verkostoja, joita hän käyttää omien työntekijöidensä työurien edistämiseen.

AT45: ... mutta mullahan on nyt ... semmoset esimiehet nyt, varsinki esimies ja johtaja, jolla on kans oma verkosto. Toivottavasti siitäkin on sitten hyötyä, jos nää hommat alkaa rullaamaan ... normaalisti, että pääsee eteenpäin. Kyllä niitä tarvitaan.

Tehtävien vaihdos ei ole kaikkien mielestä tarpeen, mutta vaihtelua kaivataan siitä huolimatta. Oman työn monipuolistaminen tai uusien tehtävien sisällyttäminen tehtävään lisää työn mielekkyyttä ja vaihtelua. Toki uusien tehtävien tekemistä rajoittaa se, jos entisistä töistä ei onnistuta karsimaan mitään pois.

AT42: ... jos tää mun työ antais periksi, niin olishan se mielenkiintoista tehdä enemmän niinku sellasta tutkimustyön tyyppistä.

Jollekin asiantuntijalle saattaa oma yksikkö olla niin tärkeä, että muiden yksiköiden mahdollisuudet jätetään kokonaan huomiotta ja käyttämättä. Suurin motiivi tässä liittyy joko asiantuntijuuden syventämiseen tai hyvässä työyhteisössä pysymiseen. Siirtyminen aiheuttaa tässä tapauksessa kustannuksia, joita ei olla valmiita maksamaan.

AT55: Ne kuitenkin ne mun halut ja toiveet liittyy tähä nykyiseen työyhteisöön. Niin sithän se on kiinni siitä, että onko tarjolla mitään semmosia hommia, jotka niinku on sopivia mun tälle menneelle uralle ja mun osaamiselle. Että tota se on niinku se kuitenkin tavallaan se välttämätön ehto sille, että voi niinku toteuttaa sitä uraansa.

Koulutuksen tarjoaminen nähdään yhtenä selvänä merkinä siitä, että työmarkkinoilla olisi mahdollisuuksia etsiä nykyisestä poikkeavia tehtäviä. Valitettavasti tarjottava koulutus saattaa yksipuolistaa mahdollisuuksien näkemistä. Usein tarjottavan vaihtoehdot keskittyvät enemmän vertikaalisen työuran eli asiantuntijasta esimieheksi uran tukemiseen kuin horisontaalisen uran mahdollisuuksiin.

AT50: ... tarjottiin tilaisuutta johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittamiseen ... oli se nyt tietysti jonkinlainen merkki siitä, että ehkä olen tai oi mahdollisuuksia edetä uralla tavalla tai toisella.

Työmarkkinoilla toimiminen voi ohjautua useasta lähteestä eli työntekijästä, hänen esimiehestään tai toisten yksiköiden toiminnasta. Samankin työntekijän työuralle voi mahtua sekä muualta päin tulevaa vetoa tai omasta itsestä lähtevää aktiivista tarjontaa, kuten 51-vuotias asiantuntija kuvaa eri työuran vaiheissaan tapahtuneen. Asian voi tämän esimerkin valossa tulkita niin, että nuorempana asiantuntija ohjautui muualta tarjottujen mahdollisuuksien mukaan. Kun ikää karttuu, niin siirtyminen muualle näyttää jopa monipuolista kokemusta kerryttäneen asiantuntijan kannalta vaikealta. Toki on asiantuntijoita, jotka kokevat, että mahdollisuuksia löytyy talon sisältä.

AT55: Että kyllä täällä niinku on mahdollisuuksia täällä talon sisällä, yksikön sisälläkin. Että kun tulee vastaan, niin voi ottaa haasteita vastaan.

6.4.2 Hankauksia työmarkkinoilla

Sisäiset työmarkkinat näyttävät toimivan muilla kuin asiantuntijoiden työurien ehdoilla. Tämä heikentää työmarkkinoiden toimivuutta ja vaikuttaa kielteisesti työurien jatkamiseen. Työtehtävät eivät tule markkinoille ennakoitusti, tai ne eivät ole kovin näkyviä. Töitä ei kovin helposti myöskään muotoilla uudelleen yksikkörajojen yli. Myös rekrytointien rajoittaminen kustannussäästöjen nimissä vaikeuttaa sisäisten työmarkkinoiden toimintaa. Myös aiemmat kustannussäästöt eli yksiköiden yhdistämiset jättävät jälkensä työmarkkinoille. Lisäksi työnantajaa koskevat laajemmat muutokset näkyvät käytössä keskustelussa.

Sisäisten työmarkkinoiden yksikkölähtöisyys näkyy selvästi. Jos jossakin yksikössä olisi joku asiantuntijan mielekkääksi kokema tehtävä, niin työtehtävien yhdistely yli yksikkörajojen ei tunnu onnistuvan kovin helposti. Töiden kokonaisvaltaista jakamista ja uudelleenorganisointia oli kyllä nähtävissä joissakin yksiköissä, mutta ei läheskään kaikissa, eikä yli yksikkörajojen.

AT49: ... että ois tietysti hienoo, että vois niinku poimia tai pystyttäis talossaki kattomaan, että vois vähän niinku salaattibaarissa koota sieltä sun täältä niitä tehtäviä ja muodostaa kokonaisuudeks, että ei oltais tosiaan niissä yksikkörajoissa niin kiinni ... että nyt helposti sitten katotaan, että ei tätä tehtävää voi kun se kuuluu toiselle yksikölle. Ja tää tietysti vaikuttaa varmaan sitten ihan henkilöidenkin motivaatioon ja muuhun.

Toki organisaation näkökulmakin on otettava huomioon. Esimiehet eivät itse luo työtehtäviä, vaan työtehtävät vapautuvat kun asiantuntija jää eläkkeelle, siirtyy toisiin tehtäviin tai vaihtaa työnantajaa. Esimies on puun ja kuoren välissä, kun hän yrittää varmistaa oman yksikkönsä toiminnan, mutta tukea myös työtehtävien vaihtoa kaipaavaa asiantuntijaa. Johtajat ovat laajemmin vastuussa työmarkkinoiden toimivuudesta, mutta hekin ovat ihmisiä, kuten seuraavasta tekstistä paljastuu.

AT46: ... esimies kyllä tukee, mitä haluan, jos hän pystyy. ... ja samoin tää keskustelu tän yksikönjohtajan kanssa, niin hänen ongelma on se, että siellä on hirveen monta, jotka haluu sinne ja tänne, ja että hänen kätensä on täysin sidotut niihin avoimiin virkoihin. Sit yksikön johtajalla on mun mielestä päässänsä semmonen hiljainen ... marssijärjestys.

Sisäisten työmarkkinoiden toimivuus heikentyy, kun rekrytoinnit talon ulkopuolelta keskeytetään. Vain sisäisesti rekrytoimalla päädytään tilanteeseen, jossa dominoefekti voimistuu. Kun virka tulee hakuu, niin siihen palkataan talon sisältä toinen henkilö. Tämä henkilön virka tulee puolestaan hakuun ja taas valitaan talon sisältä. Tästä aiheutuu paljon liikkuvuutta, mikä on toisaalta hyvä, toisaalta huono. Jos rekrytointeja voitaisiin tehdä myös talon ulkopuolelta, niin työpaikkojen vaihtaminen ei aiheuttaisi aivan niin paljon toimenpiteitä töitten organisoinnissa ja töihin perehdyttämisessä. Toki sisäisen rekrytoinnin korostuminen mahdollistaa paikkojen hakemisen eli aktiivisuuden työn haussa.

AT46: Niin, tai siihen, et vapautuis virkoja enemmänki. Meillä on rekrytointikielto, siis ulkoa. Se tarkoittaa, että on sisäiset työmarkkinat, joka on semmonen Musta-Pekka -peli, joka jatkuu ja jatkuu ja jossain on koko ajan tyhjä virka. Sit haetaan jostain muusta yksiköstä, sit siellä on, niin haetaan jostain muusta yksiköstä. Koko ajan pyörii ympäri.

Työmarkkinoiden läpinäkyvyyteen ja ennakoitavuuteen olisi saatava lisää huomiota. Yhtenä esimerkkinä tästä näyttäytyy eläköityminen. Mikäli poislähtöä ei voi millään tavoin ennakoida, niin se vaikuttaa muiden mahdollisuuksiin pohtia omia tulevaisuuden vaihtoehtojaan.

AT46: Sitte meillä on tää eläköityminen, et ku siitä ei voi ennakoida mitään. Ihmiset ei kerro, ennen kuin ne on oikeesti lähössä. Niin tuntus, että on aikamoinen mullistus menossa kylläkin. Ihmisiä lähtee ja perustetaan, järjestetään uudestaan niit virkoja. Et sieltähän voi tulla semmosia, jotka tuntuu kiinnostavalta. Mut kyl mä nyt oon hyvin pitkälle sitä mieltä, että tää riippuu siitä, mitä virkoja tulee auki.

Organisatoriset muutokset vaikuttavat aina työmarkkinoiden toimintaan. Tässä tapauksessa edellisen muutoksen aikaiset, ehkä puutteellisestikin hoidetut työtehtävien vaihdokset näkyvät työmarkkinoilla työtä hakevien kokemuksissa. Keskinäinen kilpailu on kovaa ja aiheuttaa jopa katkeruutta tai vähintäänkin tyytymättömyyttä työnantajan toimintaan. Pahimmillaan organisaatioiden muutokset johtavat siihen, että tilanteeseen tyytymättömät työntekijät hakeutuvat muualle, kuten tämä aiemman työnantajan tilannetta kuvaava lainaus kertoo.

AT51: ... ku organisaatiota muutettiin, toimintoja siirrettiin, eli se sama puhe mitä täällä on, niin se tarkotti käytännössä sitä, että mun ois pitäny ehkä muuttaa muualle. Ja silloin mä niinku vedin sen johtopäätöksen, että ei kiitos, minä en halua tätä, mä teen jonku henkilökohtasen ratkasun. Ja silloin mä hain pois.

6.5 Työuran osatekijät nuorten näkökulmasta

Kokeneempien asiantuntijoiden työurasta syntynyt malli ei aivan sellaisenaan päde nuorten työurien kuvaamiseen. Suurimpana syynä on se, että työuran vaiheita ei vielä ole kertynyt kuin muutamalta vuodelta. Myös työhön liittyvät kokemukset ovat vähäisempiä lyhyemmästä työurasta johtuen. Näin ollen työuran vaiheittainen kuvaus jää vähäisemmäksi kuin jo pitkät työurat tehneillä kokeneemmilla asiantuntijoilla.

6.5.1 Työura alkupainotteisena

Nuorten haastatteluista voidaan nähdä vasta työuran alkuvaiheet, sillä kokemusta tämän haastattelun nuorilla asiantuntijoilla on kertynyt muutamasta työvuodesta noin kymmeneen vuoteen. Alkuvaiheet näyttävät kuitenkin hyvin samantapaisilta kuin kokeneemmillakin työkavereilla. Käytännöissä näyttää olevan melko paljon samaa riippumatta siitä, onko asiantuntija tullut taloon 70-luvulla vai 2000-luvulla.

Keskeisin yhteinen nimittäjä kokeneempien ja vähemmän kokeneiden työuran alussa on harjoittelu tai sijaisuus, sillä suuri osa haastatteluista kummassakin ryhmässä on aloittanut työnsä tällä tavoin.

AT31: ... tuolla yksityisellä ei ollut sitte, mä olin määräaikasena ollut siellä, niin sit siellä ei ollut pidempää jatkoa ... mä en ollut tota korkeakouluharjoittelumahollisuutta käyttäny vielä. ... että jos mä haen korkeakouluharjoittelijaks ensin ja sitte katotaan, mitä se poikii. Hain tänne ja mua sitte haastateltiin vähän jo niinku äitiysloman sijaisuuden nimikkeellä. Ensin harjoittelijaks ... jatkoin äitiysloman sijaisena ja sitte mut melko pian jo vakinaistettiin. ... en joutunu roikkumaan määräaikasena, vaan pääsin, tosi nopeesti vakinaistettiin.

Nuorten ura-ajatuksissa näyttää olevan jonkin verran eroja, jotka voisivat johtua persoonallisista tavoista suhtautua työhön ja työuraan. Tässä on esimerkki luottavaisesta asiantuntijasta, jolla on haasteita ja mahdollisuuksia edessään. Esimerkki edustaa tyypillistä nuoren työuranäkemystä tässä haastatteluaineistossa.

AT32(1): Mä oon kuitenkin sen verran nuori, että mä luulen, että tässä vaiheess se ura nousee tai kehittyy nopeimmin. Kokeilee vielä kaikenlaisia uusia juttuja ja erilaisia tehtäviä. En oo sinällään huomannu niinkun että siinä ois hirveesti menny mikään poikketeloin sen kanssa. Että jos haluaa vaihtaa tehtäviä tai haluaa haasteellisempia tehtäviä tai muuta, niin kyllä niihin mun mielestä aika hyvin kannustetaan.

Joukkoon mahtuu myös ilman omaa syytä huonomman ura-alun saaneita asiantuntijoita. Tämä esimerkki kuvaa tilannetta, jossa nuori joutuu toimimaan omia odotuksiaan ja omaa osaamistaan vaatimattomammassa tehtävässä. Tilanne herätti hänessä hyvinkin kielteisiä tunteita ja tyytymättömyyttä.

AT33: ... oli vähän huono alku täällä. Huomasin hoitavani asioita, jotka ei koulutukseen ja siihen virkaan, mitä olin hakenu, niin oikeestaan mun nähdäkseni liittyny kauheesti mitenkään. Siinä joutu aika paljo nöyrytymään, koska olin aatellu, että tuln ihan oman alan tehtäviin. Se oli vähän huono.

6.5.2 Työn sisältö ja merkityksellisyys

Nuorten suhdetta työhön tarkastellaan työn haasteellisuuden, työn merkityksellisyyden ja työhön liittyvän hallinnan tunteen kautta.

Nuorten työn haasteellisuus näyttää pääsääntöisesti olevan kunnossa, toki nuortenkin joukkoon mahtuu asiantuntijoita, joiden työt eivät aina vastaa tarpeita tai toiveita.

AT33: ... että mä en just nyt tänä tai seuraavana (vuonna) kaipaa mitään muuta, ku mitä mulla on täällä. Eli oon niin tyytyväinen työhöni, jatkuvasti on uutta opeteltavaa, että ei niinku pitkästymään pääse eikä muutenkaan oo semmosta, että kaipais jonnekin muualla. ... eli on sitte oikeestaan saanut lisää vastuutakin siinä, se on yks iso.

Motivaation yhteydessä tuli jo varsin selvästi esille se, että olisi mukava, jos omasta työstään voisi tykätä. Tässä yksi haastatelluista jopa käyttää työn merkityksellisyyden kuvauksessa sanaa rakas, kun hän kuvaa omaa suhdettaan omaan alaansa. Toinen taas käyttää enemmän sisällöllisiä määritteitä puhuesaan työn aktiivisuudesta, pyörien pyörimisestä jne.

AT32(3): ... semmonen rakas ala mulle. Sen mä tunnen omimmakseni, että se on niinku se mun alani, mitä mä edustan.

Sisällön ohella työn organisointi vaikuttaa mielekkyyden kokemiseen työssä, esimerkiksi se, että voi vaikuttaa omiin työaikoihinsa näyttää olevan tärkeää.

AT32(2): Mutta onhan se tietty semmonen työn mielekkyyttä tai sitä niinku, lisää työn mielekkyyttä, että voi tulla niinku suurin piirtein mihin aikaan haluaa ja lähteä sitten kun hommat on siinä pisteessä, että niinku on hyvä siltä päivältä lopettaa.

Merkityksellinen ja mielekäs työ vie mennessään. Työ voi olla jopa niin tärkeää, että asiantuntija määrittelee itsensä työnsä kautta. Toki tässäkin on nähtävissä elämäntilanteen vaikutus, eli lasten tulo perheeseen tuonee muutoksia arvoihin ja arvostuksiin.

AT31: Pitäis vaan tietysti muistaa se, että tää on vaan työtä. Että ei liian henkilökohtaisesti saa ottaa työtä eikä viedä. Kyl mä välillä otan sen työn tekemisen aika henkilökohtasesti. ... mä vaan hyvin pitkälti määritän itteni sen työn kautta, et kuka mie oon. Ja tietysti ku ei oll perhettä vielä. Käsitukset varmaan muuttuu siinä kohtaa, kun on lapsia ja näin.

Tarve tasapainottaa sekä työn määrää että työn laatua näkyy myös nuorten haastatteluissa. Eräs nuorista tuo työn määrään liittyvän pohdinnan esiin siten, että hän käyttää sovittua työaikaan rajana töiden tekemiselle. Toinen puolestaan kommentoi sitä, kuinka helposti kiire työssä vie huomion pois tärkeiden asioiden tekemisestä. Sama haastateltu lisää vielä, että olisi tarpeen saada välillä tehdä rauhallisemmin töitä, jotta jaksaisi paremmin.

AT33: ... mä oon kuitenkin halunnu pitää työmäärän sellasena, että mä saan ihan hyvin hoidettua sen tässä virka-ajan puitteissa. ... Se on kuitenkin viihtymistä lisäävä tekijä, että tietää, et niitä mahdollisuuksia olis enemmän ku mitä nyt käyttää.

AT31: ... mä ihan viihdyn siinä, että saa osallistua monenlaiseen, että kun on monipuolinen työ, niin jaksakin. Onhan siinä aina tietysti vastapuolena se, että kun on monenlaista hommaa ja kun sattuu se pahin kiireaika, niin on välillä niin pyörryksissä, että en tiää ... kumpi asia on tärkeempi hoitaa ensin.

Kiire tai keskittyminen vain rutiineihin vaikuttaa myös asiantuntijoille tärkeään kehittymiseen, eli aikaa ja voimia pitäisi jäädä myös tähän puoleen työssä. Kehittymiseen tarvitaan motivaatiota, aikaa ja voimia.

AT32(2): ... ettei oo vaan niinku pelkästään rutiinitehtävien alla uupuneena, niin ettei esimerkiksi saa koulutustilaisuuksista mitään irti ku niihin ei pysty perehtymään. Tai ylipäänsä niin kiire työyhteisössä, niin kyllähän se syö ihmistä ja myöskin varmaan niinku aiheuttaa sitä, että se näkökulma tai semmonen pidempi perspektiivi asioista katoaa, ettei niinku osaa ajatella mitään muut ku sitä seuraavaa työpäivää ja sitä että joku projekti tai homma saadaan tehtyä.

Nuortenkin työssä näkyy muiden ihmisten rooli. Tässä esimerkkitapauksessa nuori työntekijä on saanut esimiehen, joka ei ole ymmärtänyt osaamisen ja työn haasteellisuuden välistä yhteyttä erityisesti työmotivaatiolle ja yleensä työuralla toimimiselle.

AT33: Eli (ensimmäinen esimies) vaati multa asioita, joista mulla ei ollut mitään hajua tai kokemusta. Eli siinä oli se, että mä en yksinkertaisesti tiennyt, miten mä olisin jonkun asian tehny. ... Mut kyl mulla sitte jonkun näkönen kiukku siinä vähitellen kasvoi, ... siinä eoli myös tämmöstä ihan turhaa pompottelua ja auktoriteetin korostamista ja muuta.

Vaikka työ vaatii ajallisesti ja sisällöllisesti paljon, niin nuori voi olla valmis venymään omissa rajoissaan, mikäli hän kokee saavansa antamalleen panokselle vastinetta. Tässä on nostettu esille oman osaamisen kehittyminen ja sen seurauksena parantuva yleinen työmarkkinakelpoisuus.

AT32(2): (... saatko sä vastinetta tälle uhraukselle, mitä sä työillesi annat?) ... tosin se vastina on niinku sitä, että mun osaaminen kehittyy ja sitä kautta mun asema työmarkkinoilla parantuu ... et kyl sillä on iso merkitys sille olemiselle ja jaksamiselle.

6.5.3 Nuorten tulevaisuus: vaihtoon lähtöä, ei hidasteita

Nuorten työmarkkinatilanne on hieman erilainen kuin kokeneemmilla kollegoilla. He ovat vasta tulleet työnantajan palvelukseen ja heille tarjotaan luontevammin uusia haasteita. Myös nykyiset tehtävät tarjoavat haasteita ja pitävät yllä mielenkiintoa, koska oma osaaminen on vasta kehittymässä. Toki hieman vanhemmilla nuorilla työntekijöillä on myös jonkinlaisia ajatuksia siitä, että kaikki on nyt saavutettu. Tällöin pitäisi pysähtyä pohtimaan mahdollisia uravaihtoehtoja talon sisällä, etteivät nuoret lähtisi vaihtelun tai kehittymisen tarpeessaan vaihtamaan toisen työnantajan palvelukseen.

Itse vaihtaminen näyttää nuorilla asiantuntijoilla olevan helpompaa kuin vanhemmilla kollegoillaan. Ilmeisesti työt eivätkä työyhteisöt ole vielä muotoutuneet niin kiinteiksi kuin pidemmän aikaa samassa työssä tai työyhteisössä työskennelleillä konkareilla.

Lähtemisen ja siirtymisen helpoutta kuvaa 32 -vuotias asiantuntija ja korostaa muiden ihmisten ja talon tuntemisen merkitystä vaihtamiselle.

AT32(3): No kyllä se ainaki helpotti lähtemistä, että täällä tuntee ihmisiä. niin onhan se totta kai tärkeätä. ... tunnen myös paljon vanhempaa väkeä täällä. ... hyvin laajalla kirjolla tunnen väkeä talosta ... kätevää, verkostoituu sillä tavalla ja tietää paljon talon asioista ...

Nuorilla näyttää olevan erilaisia vaihtoehtoja, joita he pohtivat. Työuraa on vielä paljon edessä, jolloin on vielä mahdollisuus nähdä ja kokea erilaisia asioita ja erilaisia yhteisöjä. Tässä nuori asiantuntija pohtii sitä, kuinka on jo mielestään kaiken saavuttanut ja haluaisi etsiä elämäänsä jotakin aivan uutta. Tätä hänelle edustaa uuden opiskelu. Taustalla vaikuttaa ajatus siitä, jos ura pysyykin samanlaisena, jolloin jaksaminen todennäköisesti joutuu koetukselle.

AT31: ... että mitä jos mylläis elämänsä ihan uusiksi ja lähtis opiskelemaan jotain ihan uutta. Mut emmä tiedä, se varmaan liittyy just tähän ikään ja tähän vaiheeseen, ku on kaiken mielestään jo saavuttanu, mitä joskus haaveili. Että oikeesti mulla on 40 vuotta vielä, no 35 ainakin, jos aatellaan ... mutta päivästä riippuen, niin sitä miettii aina, että 35 vuotta tätä samaa, että jaksako sitä ja miten sitä jaksaa, jos siihen vaihtoehtoon päätyy.

Kaikilla nuorilla ei näytä olevan aivan yhtä positiivinen kuva tulevaisuudesta ja mahdollisuuksista. Osa näyttää jopa hieman pessimistiseltä sen suhteen, pystyykö omaa työtään jatkossa muokkaamaan niin, että kiinnostus työtä kohtaan säilyisi. Joku nuorista haastatelluista pohti kokonaan toisen työnantajan palvelukseen siirtymistä. Hän, niin kuin monet muutkin kollegat näkevät sen, että tiettyyn työhön ja työyhteisöön pidemmäksi aikaa jääminen vaikeuttaa siirtymistä johonkin toiseen paikkaan.

Ihmissuhteiden merkitys korostuu seuraavassa lainauksessa, jossa nuori asiantuntija toteaa olevansa vapaa lähtemään, jos häntä ei kohdella riittävän hyvin. Toki puheilla ja teoilla on eroa, mutta valmiutta ainakin puheiden tasolla pidetään yllä.

AT30: ... että se oli toisaalta ehkä mullekin semmonen niinku näytön paikka, että halusin niinkun, että tosiaan jos minua ei kohdella hyvin, niin kyllä mulla on niinku jalat millä sitten lähtee käveleen.

Vanhempien kollegoiden siirtyminen eläkkeelle on nuoremmille hyvä asia, silloin vapautuu paikkoja ja mahdollisuuksia itse siirtyä kiinnostavampiin ja haastavampiin tehtäviin. Uusien tehtävien ja mahdollisuuksien suhteen ollaan toiveikkaita.

AT32(3): Onhan siis tää mielenkiintoista aikaa siinä mielessä, että vanha kansa lähtee pois. Että nyt niinku se avaa uudenlaisia mahdollisuuksia mun mielestä, erilaista kehittämistä. ... mulla on annettavaa tänne ja koen olevani tuottava ... nykyään. Että jos vaan hommia löytyy niin kyllä jään. Liksakin on kohillaan.

Yhtenä vartenotettavana keinona tulevaisuuden luomiseen pidetään projekteja. Tämä lainaus tiivistää hyvin sen, minkä varassa nuoret työtään tekevät. Tarvitaan uudistumista ja kehittämistä, että oma mielenkiinto pysyy vireänä ja työssäjaksaminen hyvänä.

AT33: Niin siis mä nyt toivon, että täällä jatkossakin tulis uusia projekteja esimerkiksi, mitä kautta pääsis taas uusiin asioihin perehtymään. Sanotaan, että pari vuotta eteenpäin voin hyvin kuvitella, että tekee samaa mitä nyt, mutta varmaan sen jälkeen taas kaipais jo jotain uutta. ... Mut uskon kyllä, että niitä tukee, koska täällä on jatkuvasti meneillään jotain kehittämistä ja muuta. ... kyl mä sitäkin pidän mahdollisena, että parin vuoden päästä hakeutuis jonneki muuallekin.

6.5.4 Tulevaisuuden pelot nuorten silmin

Aineistosta nostetaan kaksi erilaista pelkoa esille, toinen on urautumisen pelko ja toinen on määräaikaisen työntekijän töiden loppumisen pelko.

AT32(1): ... jos täällä jatkuu, eikä sinne yksityiselle tuu vaihettua, niin sitten on se jonkin näköinen urautuminen, liiallinen urautuminen tiettyyn toimintatapaan, menettää kehitysmiskyvyn ja jää tekemään sitä yhtä juttua mitä tekee.

AT32(2): Kylhän se niinku pelottaa ja on takaraivossa se niinku, että työt loppuu ennenku on vakituinen paikka. Et jotenki tässä taloustilanteessa tuntuu, että kukaan ei voi koskaan luvata mitään varmaa ja tapahtuu, ihmisiä lähtee talosta yllättäen, niinkun, loppuu vaan työt vaikka ovat olleet pitkään.

Peloista on hyvä muistaa, että nuorten pelot ovat hyvin realistisia ja perustuvat ympäröivään todellisuuteen. Työpaikalla katsotaan vanhempien kollegoiden esimerkkiä ja pohditaan sitä, tuleeko oma työura etenemään kiinnostavien uusien haasteiden suuntaan vai turhauttavan urautumisen suuntaan. Kummankinlaisia esimerkkejä löytyy omasta työyhteisöstä.

6.6 Yhteenvedo työuraan liittyvistä tekijöistä

Työuran osatekijöiksi nousivat yli työuran vaiheet, eri työtehtävien koettu haasteellisuus, merkityksellisyys ja hallinta, samoin kuin työuran tulevaisuudennäkymät. Kaikissa osatekijöissä näytti olevan jonkin verran eroa vanhempien ja nuorempien asiantuntijoiden välillä.

Työuran vaiheita ”teknisesti” tarkasteltaessa joudutaan toteamaan, että kokeneempien ja nuorempien asiantuntijoiden haastattelujen vertailu tästä näkökulmasta onnistuu vain työuran alkuvaiheiden osalta. Nuorten lyhyt työura ei mahdollista laajempaa kokemusten pohdintaa, sillä joillakin oli kokemusta 2-3 tehtävästä, mutta osalla vasta yhdestä tehtävästä.

Työuran alkuvaiheissa on nähtävissä selkeä yhteinen nimittäjä vanhempien ja nuorempien asiantuntijajoiden lyhytaikaisissa työsuhteissa. Vakituista ja pidempikestoista työtä on melkein poikkeuksetta edeltänyt opinnäytetyön tekeminen, harjoittelu, sijaisuus, määräaikaisuus tai muut lyhytaikaiset työsuhteet. Osa konkareista piti tätä hyvänä, sillä se on eräällä tavalla luonut pohjan myöhemmälle aktiivisuudelle.

Nykyistä työtehtävää arvioitaessa selvimpiä eroja tuli esille työn haasteellisuudessa. Osa vanhemmista koki työnsä riittävän tai sopivan haasteelliseksi. Haastatelluissa oli kuitenkin monta sellaista kokenutta työntekijää, joka koki

oman nykyisen työnsä vastaavan huonosti omia motiiveja ja tarpeita. He eivät kuitenkaan jaksaneet itse aktiivisesti etsiä uusia haasteisiin.

Nuoremmilla näytti olevan enemmän haasteellisuutta ja uusia mahdollisuuksia kuin vanhemmilla asiantuntijoilla. Toki haasteellisuuden tarkastelussa täytyy muistaa se, että asiaa voidaan tarkastella sekä työn sisäisten muutosten että työuraan vaikuttavien työtehtävien muutosten kautta. Tyytymättömyyttä oli kuitenkin selvästi enemmän vanhempien työntekijöiden keskuudessa.

Työn mielekkyys ja merkityksellisyys liittyy toisaalta edellä läpikäytyyn haasteellisuuteen, mutta pitkälti myös siihen, millaisilla motiiveilla työntekijä oli omaa työtään tekemässä. Mielekkyys rakentui konkareilla usein sisällön ja sitä vielä laajemman yhteiskunnallisen merkityksen varaan, kun nuorilla taas useimmin mielekkyys oli enemmän omien toiveiden täyttymistä työn avulla. Merkityksellisen tehtävän puute vaivasi konkareita enemmän siksi, että he kokivat sen omaa arvoaan ja työssä jaksamistaan heikentävänä tekijänä.

Hallinnan tunne vaikutti kohtalaisen hyvältä vanhempien ryhmässä. Mikäli omaan työhönsä on mahdollisuus laaja-alaisesti (sisältö, työn tekemisen keinot, aikataulut, tavoitteet jne.) vaikuttaa, niin se lisää hallinnan tunnetta. Vanhemmat työntekijät tuntuivat myös helpommin pystyvän kieltäytymään lisätöistä, mikäli omat voimat tai osaaminen eivät vaikuta riittävän uusien tehtävien hallintaan. Nuorten kohdalla tilanne oli usein toinen, varsinkin määräaikaisten tai ei-tyydyttävien töiden kohdalla. Hallinnan tunteen puutetta oli kuitenkin sekä vanhemmilla että nuoremmilla asiantuntijoilla. Vanhemmilla esiintyi jonkin verran sitä, että esimies pyrki tekemään asiantuntijan töitä, kun nuoremmilla taas esimies antoi nuorille välillä liikaa töitä. Usein taustalla oli juuri epätasapaino vanhempien ja nuorempien välillä, kun vanhemmat pystyvät helpommin kieltäytymään lisätöistä.

Yhteenvedona voi todeta, että kokeneilla kollegoilla on kertynyt työhön liittyen erilaisia kokemuksia, jotka aiheuttavat eritasoisia kielteisiä tuntemuksia. Osa tapahtumista on sattunut jo hyvinkin kauan sitten, mutta siitä huolimatta ne herättävät vielä vahvoja tunteita. Tapahtumien merkitys näkyy myös siinä, että puheet työuran muutoksista tai päättämisestä tulevat juuri näiden kokemusten yhteydessä esille. Merkittävää on myös se, että nuorten joukossakin on jo esimerkkejä väärin kohtelusta ja tämän seurauksena tapahtuneista vaihdoista. Saattaa olla, että nuorten on helpompi jättää entinen taakseen, sillä heidän "suhteensa" työuralla vaikuttaviin tekijöihin ei ole vielä ehtinyt niin voimakkaaksi kuin kokeneemmilla kollegoilla. Kokeneemmilla riskinä näyttää olevan kyynistyminen, ellei tilannetta korjata tavalla tai toisella.

7 TYÖNANTAJA

7.1 Organisaatiotasosten tekijöiden kokonaisuus

Työnantaja, organisaatio, työyhteisö – käsitteitä laajempien puitteiden kuvaamiseen on useita. Keskeistä on kuitenkin se, että aineistosta oli selvästi havaittavissa, että työyhteisö on tärkeä ja välttämätön osa asiantuntijan työuraa. Työtä tehdään esimiesten ohjauksessa ja toisten asiantuntijoiden ja muiden työkaavereiden kanssa. Lisäksi työpaikan puitteet ja järjestelmät ovat tärkeitä ja niiden on oltava kunnossa, että asiantuntija voi keskittyä oman työnsä tekemiseen.

7.2 Esimiehet työuralla

Esimiehet jakoivat mielipiteitä hyvin paljon, toisaalta oli omiin esimiehiinsä erittäin tyytyväisiä asiantuntijoita, mutta toisaalta oli myös niitä, jotka kuvasivat esimiehen toimintaa kielteisemmin. Toisaalla oli asiantuntijoita, jotka eivät olisi halunneet vaihtaa työpaikkaa, koska joutuvat luopumaan toimivasta esimies-alais – suhteesta. Oli kuitenkin myös niitä, jotka olivat joko vaihtaneet tai suunnittelivat työn vaihtamista esimiesten kanssa kokemiensa vaikeuksien takia.

Lähtökohtana esimiestoimintaa tarkasteltaessa voidaan pitää sitä, että esimies huolehtii kokonaisvaltaisesti työyhteisöstä, sen toimivuudesta, tiedonkulusta ja asioiden sujuvuudesta. Tämän lisäksi ihmissuhteet ja vuorovaikutus ovat tärkeitä. Asiantuntijan suhde esimieheen rakentuu pääsääntöisesti työn kautta, mutta haastatteluista oli nähtävissä paljon ihmissuhteisiin liittyvää asiaa. Moni kaipaa keskustelua, kuuntelua, arvostamista ja yleensä huomioon ottamista.

AT41: ... niin tuli uus esimies, ... oli valmis ottaa sitten niinku tavallaan isomman vastuualueen hoitaakseen. ... kyllä ne (asiat) ovat sujunu hyvin sen jälkeen. On parempi tieto, mitä tapahtuu ... ja sit näit palavereja on helppo pitää, niistä voi aina sopia vastuualueen

sisällä. Ettei siinä mitään ongelmaa. ... On ihan hyvät, asialliset suhteet. Jos ei sitä oo tullu testattuaakaan, että mitä sitä, jos ois oikeen aktiiviseksi ryhtynyt, mihin se ois johtanu.

Se, mihin esimiehet huomionsa ja aikansa keskittävät näkyy myös asiantuntijoiden arjessa. Johtamisen painottuminen asioihin, eli tässä tapauksessa yksikön tulokseen ja toimintaan ohjaa esimiehiä keskittymään omaan yksikkönsä ehkä enemmän kuin asiantuntijoiden työuriin. Tämä heijastuu selvästi asiantuntijatyöhön ja työuriin. Se, mitä siellä arvostetaan ja linjataan, näkyy suoraan työntekijöiden arjessa.

AT49: ... että sinällään tuntuu, että ehkä tässä (VAU/urasuunnitteluprosessissa) tärkeintä oli se, että sai niinku esimiehen ja johtajankin miettimään, koska se ei oo tähän mennessä onnistu muulla tavalla. ... ehkä se ajattelu on ollu niin rajottunutta sitten, että vaan sitä oman vastuualueen tehtäviä tai jotenkin ei osata.

Esimiesten roolia ja työtä pidetään asiantuntijatyössä monella tavalla tärkeänä ja merkittävänä. Työtehtäviin liittyvä keskustelu, työnjako, osaamiseen liittyvät kysymykset, työura jne. ovat asioita, joita esimiehen pitäisi hoitaa. Myös ihmissuhdekysymykset tulisi ottaa huomioon, sillä asiantuntijatkin kaipaavat huomiota ja arvostusta.

7.3 Työkavereiden rooli työuralla

Työkavereilla näyttää olevan suurelle osalle asiantuntijoista erittäin iso merkitys. Välillä haastatteluissa tuli tunne, että haastateltavat kokevat työyhteisön toisena perheenä. Työkavereiden merkitystä kuvattaessa tuli mm. seuraavia ilmaisuja: iso viihtyvyystekijä, pidetään yhtä, suuri merkitys, hyvä asia, vaikutus on hyvin suuri; ihmissuhteet palkitsevat ja ovat toimineet hirveän hyvin; kiva porukka saa jatkamaan, tiimituki tärkeää ja lisää jaksamista jne.

Selvästi merkittävämpi osa haastateltavien työkavereita koskevasta kannanotoista liittyi myönteiseksi koettuihin asioihin. Yleensä se, että on työkavereita, osoittautui jo sinällään varsin tärkeäksi asiaksi varsin monelle asiantuntijalle. Välillä tuli jopa mieleen se, että motiivina työssä pysymiselle saattoi usein olla halu olla yhdessä muiden "samanhenkisten" kanssa. Osa asiantuntijoista oli ollut myös tiiminvetäjän roolissa, ja heidän haastatteluistaan tuli selvästi esille ihmissuhteiden merkitys omalle jaksamiselle.

AT57: Mikä saa jatkamaan, niin kyllähän ne hommat kuitenkin on mielenkiintoisia ja meillä on kiva porukka ja silleen. Että varmaan siinä vaiheessa kun työt jättää, niin kyllä niitä ihmisiä tulee ikävä.

Asiantuntijoista osa on myös selvästi sitä mieltä, että hyvät työkaverit saavat olla myös erilaisia. Kokeneemmat saavat intoa ja uusia ajatuksia nuoremilta ja nuoremmat puolestaan kokeneiden oppeja.

AT42: No, se nyt vaan on iso viihtyvyystekijä täällä töissä, että tänne tulee mielellään ja heidän kanssa on helppo käsitellä kaikkia sekä töitä, että ei-töitä käsitteleviä asioita. ...

suurin osa on nuoria ja innostuneita ja lahjakkaita ... eivät pelkää muutoksia eivätkä kehittymistä.

Työkavereiden vaihtuvuuskaan ei näytä ongelmalta, toisin kuin se, että työntekijä joutuu vasten tahtoaan työskentelemään ilman hyviä työkavereita.

AT50: No, kaiken kaikkiaan koko ajan on ollu semmoset huumorintajuset porukat ympärillä. Esimiesten kanssa on ollut tuuria ... mukava kun oppii entistä enemmän tuntemaan ihmisiä. Aina kasvot vaihtuu, mutta sekin lisää mielenkiintoa, että oppii enemmän tuntemaan ihmisiä.

Työkavereilla voidaan tarkoittaa usein myös laajempaa kuin omaa välitöntä työyhteisöä. Osa asiantuntijoista viittasi omiin laajempiin verkostoihinsa joko talon sisällä tai muissa organisaatioissa. Osa korosti myös asiakkaiden merkitystä yhtenä keskeisenä motivaatiotekijänä työssään.

AT45: Hirveen tärkeä (verkottuminen tai aktiivinen keskustelu) ... et joo, se on tosi tärkeä, ilman muuta. Tätä verkosto täällä, niin se on tärkeä, joo.

AT44: Pääsin ... sellaseen kansainväliseen "juttuun" mukaan ja mun mielestä se oli pitkältä aikaa todella positiivinen kokemus siinä mielessä, että se taas laajensi mun asiantuntijuutta ... että oli niinku saman alan ihmisiä.

7.4 Työn tekemisen puitteet

Työtä tehdään työnantajan määrittelemässä tilassa, paikassa ja työyhteisössä. Työyhteisö toimii niillä säännöillä ja resursseilla mitä sille annetaan. Tässä tutkimuksessa on kyseessä organisaatio, jossa on ylin johto, johtoryhmätyöskentely, keskijohto ja työtä ohjaavat lähiesimiehet. Organisaatioissa on myös hyvät puitteet ja järjestelmät, eli perustyön lisäksi työtä voidaan tehdä erilaisissa hankkeissa ja koulutukseen tai kehittämiseen on suhteellisen hyvät mahdollisuudet. Työhön liittyvät joustot, työterveyshuolto ja erilaiset aktiviteetit tulivat myös hyvin esille.

Asiantuntijat olivat kokonaisuutena erittäin tyytyväisiä organisaation tarjoamiin puitteisiin, eli tiloihin, projektityön tukeen, työaikajärjestelyihin, työterveyshuoltoon, liikuntapalveluihin ja vapaa-ajan harrastuksiin.

AT43: Jaha, mikäähän se (mikä on auttanut ja tukenut jaksamisessa) ois ollu? Kai täällä puitteet on olut tässä talossa aika hyvin kunnossa, että sen takia täällä oon viihtynyt. ... työvälineet ... toimitilat ... julkasutoiminta ... projektityötuki ... mut palkaakaan ei oo kyllä täällä, ei vois sanoa, että se ois semmonen kannustin.

Vaikka tyytyväisyys organisaatiotason puitetekijöihin oli hyvin laajaa haastateltujen keskuudessa, niin aivan samaa ei voi sanoa ylimmän johdon suhtautumisesta. Riippuen siitä, onko oma työpaikka juuri sen hetken painopistealueella tai sen ulkopuolella, niin tyytyväisyys vaihteli. On kuitenkin nähtävissä, että ylempää tuleva panostus nähdään arvostuksen merkinä ja sitä kautta sitoutumista vahvistavana tekijänä. Työnantajan yleinen houkuttelevuus ja

työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon näyttää niin vahvalta, että se auttaa kestämaan muilla osa-alueilla mahdollisesti esiintyviä vaikeuksia.

AT44: Musta tuntuu siltä, että meillä on aika vakaa pohja ja sitte pääjohtajan tällainen tuki ja luottamus tän meidän tehtävän hoitamiseen. Ollaan silleen tärkeitä.

Työhön liittyvät järjestelyt, kuten liukuva työaika, vapaat, vuosilomat jne. ovat sujuessaan erittäin tärkeitä asioita. Samoissa puitteissa voivat käytännön toteutukset vaihdella huomattavastikin. Esimies näyttää olevan se, joka ratkaisee, millä tavoin hyvät puitteet saadaan toimimaan asiantuntijoiden työtä ja työuraa tukevalla ja kannustavalla tavalla.

AT57: Tietysti se tekee sen työnteon ylipäätään mukavammaksi, että tietää, että on mahdollista saada vapaata ja liukuva työaikahan on aivan loistava juttu ja vuosilomatkin on ollut aika vapaasti haettavissa. Tosin kun meillä vaihtui esimies ..., niin sen jälkeen on ollut vähän tiukempaa. Hänellä on semmonen byrokraattinen ote näihin asioihin.

Myös ulkopuolinen maailma vaikuttaa siihen, millaiset puitteet työnantaja pystyy asiantuntijoille tarjoamaan. Kun organisaatioon kohdistuu esimerkiksi säästöpainetta, niin asiantuntijat kokevat sen myös omassa roolissaan ja työssään.

AT49: Että nyt vaan tehostetaan tuotantoa ja luodaan prosesseja ja rakenteita, mitkä on ilman muuta tärkeitä ja totta kai ne pitää saada kuntoon. ... puhutaan, että ku saadaan prosessit kuntoon ... ja saadaan tuottavuus paremmaksi ja tehostettua toimintaa, niin sitten on aikaa ja varaa tehdä tällaisia ehkä mielenkiintoisia projekteja tai tehtäviä tai asioita viedä eteenpäin. Mutta tällä hetkellä se ei näy vielä ja siinä mielessä varmaan niinku se syö sitä uskoa.

Työyhteisössä koettiin haastattelujen tekovaiheessa valtionhallinnon ohjaustoimenpiteitä, jotka lisäsivät epävarmuutta ja todennäköisesti myös jonkin verran heikensivät yleistä työnantajamielikuvaa. Alueellistaminen on tekijä, joka toteutuessaan voi muuttaa monen asiantuntijan elämän kokonaan. Työpaikan vaihto jonnekin muualle Suomeen ei perhesyiden vuoksi, tai omien muiden siteiden vuoksi tuntunut olevan mielekästä oikein kenellekään haastatelluista.

AT57: Tietysti sitä aina välillä aattelee, että mihin nää johtaa nää valtionhallinnon säästämistoimet. ... että noi säästämistoimet plus sitte alueellistaminen.

Yleinen keskustelu ja säästöjen etsiminen vaikuttivat myös tämän organisaation asiantuntijoiden käsityksiin tulevasta. Ennen työnantaja on pystynyt tarjoamaan turvallisemman työsuhteen. Nytkään ei puhuta konkreettisesta uhkasta, mutta siitä huolimatta säästöjen vaikutukset itse kenenkin elämään ja työhön puhuttivat haastatteluissa.

AT55: No uhkia ja riskejä tietysti on tää julkisen talouden kiristymisen, noin yleisellä tasolla. Tosin en mä nyt sitä hirveesti pelkää, että tämmöstä kreikkalaista romahdusta tapahtuisi.

Työyhteisön tarjoamat puitteet tukevat työssä pysymistä ja jaksamista useimpien haastateltujen kohdalla. Työnantajan yleinen houkuttelevuus ja

työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon näyttää varsin selvältä esille tulleista puutteista tai tulevaisuuden muutoksista huolimatta.

AT45: Mutta kaikki tää mikä tossa urasuunnitelmassakin oli, niin se liittyy tähän työnantajaan, mieluiten tietenkin olisin täällä.

Edellä on esitelty esimerkinomaisesti joitakin käsityksiä työnantajasta. Täytyy muistaa, että tämä ei ole koko kuva, vaan haastateltujen asiantuntijoiden näkemys siitä, millainen työnantaja heillä on. Esille nousi hyviä ja huonoja puolia. Keskeistä näytti olevan se, miten työnantaja arvosti ja resurssoi. Hyvin kohdellut kokevat kohtelun hyvänä, mutta huonommin resurssoiduissa yksiköissä asiantuntijat kokivat olevansa vähemmän arvokkaita. Talon sisäiset toimenpiteet ovat tässä tapauksessa kiinni ulkopuolisesta ohjauksesta, mistä johdettua monen asian pelätään muuttuvan, vaikka toimenpiteistä ei vielä ollut tietoaakaan.

7.5 Työyhteisö nuorten kokemana

Esimiehet, työkaverit ja työyhteisö laajempina toimintakenttänä tai puitteina työnteolle ovat tekijöitä, joita tässä tarkastellaan nuorten silmin.

7.5.1 Esimiehet nuorten silmin

Esimiesten toimintaan liittyvissä nuorten kokemuksissa oli sekä kiitettävää että moitittavaa samoin kuin vanhempienkin asiantuntijoiden kokemuksissa. Hyvää esimiestä kiitetään kehittämishenkisyydestä, työn arvostamisesta, haasteiden antamisesta, tehtävien jakamisesta, tulosten seuraamisesta jne. Esimiestä kiitettiin myös työuran kehittymisen kannalta tärkeistä asioista, eli tulevaisuuden vaihtoehtojen esittelystä ja työuran viitoittamisesta.

AT32(2): No varmaan niinku aika paljon on kiinni ensinnäkin esimiehestä, että hän jollain tavalla osaa nähdä alaisensa ... mahdollisuuksia, ja antaa myöskin sitten niinku haasteita sopivassa määrin. Se on mun mielestä ihan niinku keskeinen asia. ... jos ... omaa työpanosta ei huomata eikä sitä osata arvostaa, niin se on sit omalla tavalla vähän hankalaa.

AT33: Hän oli selvästi miettiny, että mikä vois olla semmosta, mikä mua kiinnostais ja palvelis mun tavoitteita ja tällasta, että mä pidin sitä tosi hienona johtajuutena. ... tosi hienosti ottanut ainakin ... mitkä on mun uratavoitteet ja kysynytkin niitä joskus silloin aikasemmin, ei nyt viimesen vuoden aikana, mutta kuitenkin. Niin se on kyllä tosi hieno juttu. ... Et nyt ei kyl tällä hetkellä kauheesti oo tämmösiä toivomuksia, koska on niin hyvin otettu mukaan tämmösiin kaikennäköisiin asioihin ja hankkeisiin.

Toki kielteisempiäkin esimerkkejä nousi esiin. Tässä eräs haastatelluista kuvaa esimiehen toimintaa jatkuvan harmituksen, kuormittamisen, epärealistisuuden ja jopa epäoikeudenmukaisuuden käsitteillä. Kokemukset olivat tälle nuorelle asiantuntijalle sen verran epämiellyttävät, että hän katsoi parhaaksi vaihtaa yksikköä.

AT30: Siitä (esimiehen toiminnasta) tuli aina semmonen harmitus, että osa päivästä meni aina siihen, että mietti niitä työpaikan ongelmia, ihmisten keskinäisiä suhteita. ... alko nähdä, että yksikössä oli tosi paljon ongelmia ... se alko tulla liian raskaaks. ... on vähän narut hukkassa, että ei pystynyt jotenki näkemään sitä kokonaisuutta, ... miten ihmiset kuormittuu ja paljon niille voi antaa töitä. Että vaikka ei työmäärä välttämättä näytä paljolta, mutta jos ne kaikki kasaantuu samalle kuukaudelle, niin eihän se oo realistista. ... sitä aikaa ei sit jääny siihen kehittämiseen ... ”pakko laskee sun kehittämispisteitä” (esimies) – enhän mä oo pystyny kehittään ku sä annat mulle niin paljon niitä linjatöitä. (ei auttanut, vaikka miten olisi perustellut) ... sit oikeastaan viimeinen pisara ja sit mä seuraavana päivänä hain tätä paikkaa.

7.5.2 Työkaverit nuorten kokemuksen mukaan

Osa nuorista asiantuntijoista oli sitoutunut hyvinkin vahvasti joko koko työpaikan muihin nuoriin tai sitten oman yksikön työkavereihin. Useammakin haastattelussa tuli esille nuorten oma yhteenliittymä tai klubi, joka kokosi nuoria työntekijöitä koko organisaation laajuisesti. Tämän systemaattisesti kokoontuvan ryhmän etuja oli paljon, mm. sitouttaminen, yhteenkuuluvuuden tunne, helpous vaihtaa yksikköä jne.

AT33: Plus sitten se, että on tosi kivat työkaverit, nyt on paljon nuorta väkeä täällä. Paitsi nyt kesällä ku on korkeekouluharjoittelijat, niin muutenkin on viime vuosina tullu uusia nuoria ihmisiä. Meillähän on ..., nuorten oma porukka. Siinä on semmonen säännöllinen ... Et sekin on edesauttanu sitä, että on tutustunu muihinki kuin oman yksikön ihmisiin ja viihtyy täällä hyvin, että tää ei oo enää ihan sellanen pelkkä työpaikka.

Myös oman yksikön työkaverit koettiin tärkeiksi. Heiltä koettiin saatavan arvostusta, apua ja tukea, mutta myös aivan normaalia yhdessä tekemisen meininkiä samanhenkisten kanssa pidettiin tärkeänä. Eräs haastateltava koki alussa työkaverit jopa niin tärkeiksi, että arveli vaihdon uuteen yksikköön olevan mahdotonta. Toki ajatukset muuttuivat, kun haastateltava ymmärsi työkaveruuksien säilyvän myös yli yksikkörajojen.

AT30: ... että on muutama semmonen tärke henkilö. Et kauan ajatteli, että ku ne jäisi siihen vanhaan yksikköön, niin enhän mä voi täältä minnekään lähte. Mut sitte jotenki sen sisäisti, että eihän ne minnekään sieltä häviä, että jos ne on tärkeitä, niin ne säilyy kyllä mun elämässä ja pystyy heidän kans käymään syömässä ja ...

AT31: ... ihmisiä tulee meille ja pian kohta lähtee joku pois. Että ehkä se on se mikä auttaa jaksamaan, että on samanhenkistä, samanikäistä porukkaa, painiskellaan samanlaisten ongelmien kanssa. On semmonen yhteisen tekemisen meininki, että kukaan ei jää tavallaan yksin niitten työongelmien kanssa, että painiskellaan yhdessä niitten kanssa. Ku ei oikeen oo, kukaan ei oo mestari siinä, että me tavallaan opetellaan kaikki vähän siinä.

Vaikka haastatteluissa korostui samanikäisyys ja samanhenkisyys, niin sen ei tarvitse sulkea pois eri-ikäistenkään yhteistyötä.

AT32(3): Siis se vastuualue missä mä siellä oon, niin sen keski-ikä on varmaan alle 40 ... Että siellä on muutama eläkeläinen, jotka on ihan hyviä tyyppejä vielä, että se ei edes haittaa. ... Mutta siellä on paljo nyt sellasta kolmekymppistä ja vähän allekin ... Se on ihan, se toimii ihan kivasti kyllä.

Työyksikön toimintaan kiinnitettiin huomiota useassa haastattelussa nostamalla esille työpaikan ilmapiiri tai henki. Ilmapiiri näytti vaihtelevan, kuten 30-vuotias asiantuntija toteaa siirryttyään huonon ilmapiirin yksiköstä hyvän ilmapiirin yksikköön.

AT30: Et vaikka on sanottu, että on vain yksi ainoa ”työnantaja”, niin sitten kun tuli tänne uuteen yksikköön, niin ihan erilainen ilmapiiri. Et oli kyllä niin oikee muutos, että mulla ei oo mitään pahaa sanottavaa tästä yksiköstä.

Eräs nuorempi asiantuntija otti kantaa siihen, että hyvä työskentelyilmapiiri ei tarkoita sitä, että ollaan kaikkien kanssa kavereita. Hän nosti esille keskeisen asian: työpaikalla olisi hyvä, jos siellä olisi mukava tehdä töitä. Yleensä viitattiin siihen, että työyhteisössä on joku tai joitakin jäseniä, jotka toimivat ns. normaalista poikkeavalla tavalla, eikä esimies halua tai pysty puuttumaan asiaan.

AT31(1): Hyvä työilmapiiri ei tarkoita sitä, että siellä ois hyviä kavereita niin sanotusti, vaan sitä, että siellä on mukava tehdä töitä. Ja aina sitten, jos siellä on liian paljon tämmösiä hankalia tapauksia, niin sitten siitä katoaa se avoimuus siitä tekemisestä ja silloin sanoisin, että on huono työilmapiiri. ... no se näkyy lähinnä semmosena syyllisten etsimisenä tai haukkumisena tai toisten virheitte esiintuomisena väärällä tavalla ... asiat ei riitele, vaan sitten ihmiset riitelee.

7.5.3 Nuorten kokemuksia puitteista

Yleensä ottaen nuoret vaikuttivat tyytyväisiltä työnantajan tarjoamiin puitteisiin, eli työaikaan, joustoihin, vapaisiin, liikuntamahdollisuuksiin jne. Toki tyytymättömyyttäkin oli, mutta enemmän toimintaperiaatteisiin eli lähinnä kustannuspaineiden aiheuttamiin säästöihin ja toiminnan rytmiin.

Työnantajasta puhutaan isona talona ja eduista ison talon etuina. Työaikaan liittyen nousivat esille työajan päivittäiset liukumat ja joustot sekä pidemmän aikavälin työaikajärjestelyt eli lähinnä erilaiset perhevapaat. Kaikissa näissä tuntui olevan taustalla työnantajan ymmärrys työn ja perheen yhteensovittamisesta. Liikuntamahdollisuuksia pidettiin monipuolisina, samoin kiitettiin työnantajan työterveyspalveluita.

AT31: Kyllä mun mielestä ainakin se kokemus, mikä mulla on sivusta seuranneena, niin hyvin joustavasti ainakin täällä on pystynyt äitiyslomalle jäämään ja myös hoitovapaalle ... tässä talossa on paljon näitä ison talon hyviä etuja, liukuvat, joustavat työajat ja oman elämän yhteensovittaminen siinä mielessä, jos lapsi on sairaana tai ... kyllä se on iso etu.

AT32(3): Täällä kuitenkin tuetaan työpaikkaliikuntaa vahvasti ja muuta kaikkea sellaista, että sen niinku palkan lisäksi. Että se on se työn varmuus ehkä se juttu. Se on niinku se hyvä puoli ja huono puoli.

Toki säästötkään eivät jääneet huomiotta, eli myös nuoret työntekijät olivat kokeneet säästöjen vaikutuksen resurssointiin ja sitä kautta omaan työpanokseen ja laajemmin työyhteisön yhteistyöhön sekä ilmapiiriin.

AT32(2): ... talo säästää ... Että se on vaan hyvä asia, jos lähtee ihminen pois talosta tai vastualueelta, niin saadaan taas vähän parempaa tulosta. Meillä on useita ihmisiä lähtenyt,

joiden tilalle ei oo ketään tullu, ja se sitten hiertää tietysti niinku työyhteisön ilmapiiriä ja täntyyppisiä asioita ... mulla ei ... oo hinkua ollu niinku lähteä pois, että mä oon hirveen hyvin viihtyny täällä ja jotenkin koen, että talo ja mitä me täällä tehdään, niinku tärkeeksi ja itselleni sopivaks ... että täällä talossa ois vielä aika pitkään.

Työyhteisön toiminnan hitaus ja jonkinasteinen byrokraattisuus tuntuivat jonkin verran vaikuttavan nuorten työskentelymotiiviin ja todennäköisesti myös työssä viihtymiseen. Tämä ilmeisesti kuuluu asioihin, joihin ei ajatella voitavan itse vaikuttaa, jolloin siihen pyritään mahdollisimman hyvin sopeutumaan.

7.6 Yhteenvedo organisaatiotason tekijöistä

Vanhempien asiantuntijoiden haastattelujen pohjalta esille nousseet tekijät eli työkaverit, esimiehet, työpaikan puitteet ja ilmapiiri toimivat hyvin myös nuorten näkemysten pohdinnassa. Eroja sisällöissä ei tullut yhtä selvästi kuin kahdessa edellisessä eli asiantuntijan ja työuran tarkastelussa.

Esimiesten suhteen sekä vanhemmilla että nuoremmilla asiantuntijoilla oli vaihtelevia kokemuksia. Kummassakin ryhmässä hyvää esimiestä pidettiin tärkeänä työn tekemisen ja työyhteisön toimivuuden kannalta. Vanhemmilla asiantuntijoilla painopiste oli ehkä enemmän kuuntelemisessa ja ymmärtämisessä, kun taas nuoremmilla töiden oikeudenmukaisessa ja kohtuullisessa jakamisessa. Toki vanhempien ryhmässäkin oli haastateltavia, joilla olisi ollut tarvetta tukeen työtehtävien vaihtamisessa. Kummassakin ryhmässä nostettiin esille esimiehen rooli ”poikkeustapausten” hoidossa, eli lähinnä korostettiin esimiehen halua ja kykyä puuttua ajoissa asioiden kulkuun.

Työkaverit olivat kummassakin ryhmässä tärkeitä. Yleensä työkavereiden merkitys näyttäytyi kummassakin ryhmässä sekä työntekemisen että yhdessä olemisen kautta. Nuoremmilla oli parempi mahdollisuus kokoontua myös työn ulkopuolella ja tutustua sitä kautta laajemmin talon muihin nuoriin. Vanhempien ihmissuhteet olivat pitkälti työkeskeisiä siten, että uusia ihmisiä tavattiin projekteissa, kansainvälisissä haasteissa jne.

Konkareilla sitoutuminen tiimiin ja omaan työhön vaikutti vahvemmalta kuin nuoremmilla asiantuntijoilla. Nuoret olivat halukkaampia liikkumaan työn ja haasteiden perässä, jolloin suhde työkavereihin saattoi jatkua myös uudesta tehtävästä käsin. Konkareissa oli selvästi enemmän niitä, jotka näkivät työkavereiden vaihtumisen riskinä tai hankaluutena erilaisissa tehtävä- tai yksikkömuutoksissa. Kokoneiden asiantuntijoiden ryhmässä oli enemmän kokemuksia huonoista ihmissuhteista nimenomaan työkavereiden vuoksi. Tässä on kuitenkin muistettava, että heillä oli yleensä ottaen kokemuksia huomattavasti enemmän kuin nuoremmilla. Nuorten hyvä työilmapiiri näyttää osin koostuvan myös siitä, että saa tehdä työtä samanhenkisten ja samanikäisten kanssa. Vaikka eri-ikäisyys ei heille vaikuta esteeltä, niin yllättävän paljon nuoret kuitenkin viittavat samanikäisyyteen ja samanhenkisyyteen. Samaa ikäerottelua ei ole nähtävissä vanhempien asiantuntijoiden puheenvuoroissa.

Työpaikan puitteet eli työn tekemisen ehdot ja resurssit olivat yllättävän tärkeitä. Kokeneemmat korostivat ehkä enemmän työn ja jaksamisen suhdetta kun nuoremmat taas pohtivat perhevapaiden tärkeyttä. Hyvät ja toimivat puitteet näyttävät sitouttavan vanhemmat työntekijät taloon. Nuoremmillekin ne ovat tärkeitä. Nuorten puheissa niiden vuoksi ollaan valmiit sitoutumaan niin kauan, kun niitä itse tarvitaan. Tämän jälkeen ajatellaan voitavan siirtyä muualle. Tämä ajatus tosin näkyi kokeneempien keskusteluissa siten, että siirtyminen ei enää olekaan niin helppoa, kun on oltu saman työnantajan palveluksessa esimerkiksi yli kymmenen vuotta.

8 TYYTYVÄISYYS TYÖURALLA

8.1 Työuralla vai pois – mikä merkitsee?

Edellä on esitelty kolme erilaista työurakeskustelun alaryhmää eli asiantuntija, työura ja työnantaja. Nämä osa-alueet näyttävät hyvin vahvasti vaikuttavan asiantuntijan tyytyväisyyteen. Näiden sinällään merkittävien osakokonaisuuksien tarkastelussa heräsi paljon uusia kysymyksiä. Keskeinen havainto liittyy siihen, että jokaisella työuran sisällöllisellä osatekijällä näyttää olevan erilainen merkitys eri ihmisille.

Kun esimerkiksi puhutaan omasta työstä, niin joku näkee oman työnsä hyvinkin myönteisenä ja tulevaisuutta viitoittavana. Tunteet ja ilmaisut liikkuvat sellaisissa myönteisissä asioissa kuin tyytyväisyys, kiva juttu, innostavaa, merkittävää jne. Toiselle työ taas saattaa merkitä uupumisen, pahoinvoinnin, ristiriitojen tms. tekijöiden kokonaisuutta, joka tuntuu eri tavoin kielteiseltä. Mm. ahdistus, masennus, uupumus, kyynisyys jne. liitetään kielteisiin kokemuksiin.

Tämä raportti on tähän asti keskittynyt yksittäisten työntekijöiden kokemuksiin omasta itsestään, työtehtävistään tai työnantajastaan. Mutta sellaisenaan ne eivät kuitenkaan riitä kertomaan sitä, mikä edistää ja mikä estää pitkiä työuria. Asiantuntijoiden suhtautumista omiin menneisiin kokemuksiinsa ja tulevaisuuden vaihtoehtoihin on vielä tarkasteltava eri näkökulmasta, ajatukset on koottava yhteen. Nyt tarvitaan kuvausta siitä, miten aiemmat työuralla tapahtuneet asiat vaikuttavat myönteisesti tai kielteisesti urapäätöksiin.

Tässä raportissa tarkastellaan ilmiötä lähinnä tyytyväisyys-käsitteen avulla. Tyytyväisyys työuraan voidaan nähdä perinteisen ura-ajattelun kannalta tyytyväisyytenä eri työtehtäviin, jo koettuihin ja parhaillaan koettaviin. Tämän tutkimuksen haastattelujen perusteella tyytyväisyys ei kuitenkaan rajoitu vain työhön. Jotta asiantuntija voisi jatkaa työurallaan, niin taustalla vaikuttavat myös muut tyytyväisyystekijät. Oman itsen toteuttamisen mahdollisuus, kehittymisen mahdollisuus, mielekkyyden kokeminen jne. ovat keskeisiä tyytyväi-

syyden kohteita, samoin kuin esimiehet, työkaverit ja työnantajan tarjoamat puitteet.

Aineistoa ei ole tätä raporttia varten kuitenkaan jaettu kokonaisuudessaan tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä aiheuttaviin tekijöihin. Tyytyväisyys muihin kuin työhön on kirjoitettu osaksi aiempaa analyysiä. Arvioinneista keskeisimmät poimitaan yhteenvetoon ja toimenpidesuosituksiin.

Kaikkiin työuran osatekijöihin sisältyy arvottamista ja arviointia, mistä voi päätellä sen, että tämän aineiston työuratyytyväisyyden ”loppusaldon” selvittäminen ei tule olemaan kovin helppoa. Käytännön työelämässä työuraa lähestytään aina yksilön kannalta, jolloin hänelle merkittävät työuran ”miinukset ja plussat” on helpompi tunnistaa.

8.1.1 Yhteenvetoa työurista yksilön kannalta

Asiantuntijan työuran rakentumiseen vaikuttaa edellä esitetyn mukaan se, kuinka tyytyväinen henkilö on eri osatekijöiden toteutumiseen omassa työssään ja työympäristössään. Osa työuraan vaikuttavista tekijöistä on todennäköisesti selitettävissä työuran tyypillä, eli sillä, että kyseessä on asiantuntijaura. Osa tekijöistä selittyy työnantajan arvoista ja toimintatavoista.

Tarkastellaan ensin asiantuntijan työuran rakentumista hänen omalta kannaltaan ja hänestä riippuvien tekijöiden rakentamana. Oma motiivi näyttää keskeisimmältä eli se panostaako työntekijä työhön vai perheeseen. Tämä vaikuttaa siihen, pysyykö hän aktiivisella ja kehittyvällä uralla luonnostaan, vai joudutaankö häntä sille uralle aktiivisesti työntämään ja tuuppimaan, kuten useat esimiehet asiaa kuvasivat.

Tämän lisäksi painottuminen sisällön syvällisempään hallintaan tai laajempien valmiuksien hankintaan näyttää vaikuttavan työuran muotoutumiseen. Myös ihmisten merkitys näyttää vaikuttavan, jolloin tämä voi johtaa joko esimiesuralle tai siihen, että asiantuntija ”urautuu samaan ryhmään”, jolloin tästä voi tulla muutosten este. Aktiivisuus ja uskallus näyttävät ohjaavan työuran rakentumista. Toisaalla on niitä, jotka haluavat ja uskaltavat, toisaalla niitä, jotka epäröivät ja pelkäävät muutoksia. Myönteiset urakokemukset edistävät toivottujen uusien vaihdosten toteutumista, samoin kuin kielteiset estävät. Kielteiset kokemukset voivat kuitenkin näkyä myös uran lopettamisen tai työnantajan vaihtamisen tarpeena.

Yhteistä eri ikäryhmien tyytymättömille työntekijöille on se, että he kokevat tavalla tai toisella tulleen ”loukatuiksi” työuransa aikana. Loukkaus on voinut koskea organisaatiomuutoksista johtuvaa aseman menetystä, liikaa töitä tarjoavaa esimiestä, puuttuvia kehittymismahdollisuuksia tai huonosti toimivaa työyhteisöä. Tämä loukkaus on useimmin johtanut tyytymättömyyteen ja halun vähintäänkin vaihtaa yksikköä, joskus jopa työnantajaa.

Työnantajan arvomaailma ja toimintaperiaatteet näkyvät selvästi eri-ikäisten työurilla. Nuoriin uskotaan, heitä kannustetaan, heillä järjestetään uusia mahdollisuuksia ja tarjotaan koulutusta. Kaikki iäkkäämmät kollegat eivät saa samaa kohtelua. Aktiiviset pääsevät kokemaan samantyyppistä kohtelua, mutta passiivisemmat saavat vähemmän huomiota. Toki haasteellisen tilanteen

tunnistava esimies pyrkii edistämään myös passiivisempien asiantuntijoiden työuria, mutta nähtävissä on, että tässä on suurta vaihtelua eri yksiköissä.

Toisaalta työpaikan ilmapiiri tukee ”vanhojen kulttuuria”, eli työn tekemisen tavat ovat muotoutuneet vuosikymmenten kuluessa, jolloin nuoret voivat kokea jähmeyttä ja pysähtyneisyyttä. Moni nuori oli sitä mieltä, että osa vanhemmista kollegoista on ”poteroitunut” omaan työhönsä ja osaamiseensa, jolloin nuorten aktiivisempi ote aiheuttaa työyhteisössä haastavia tilanteita.

Asiantuntijoita yhdistävinä tekijöinä nousee esille halu oppia ja kehittyä. Kukaan ei tunne voivansa olla asiantuntija, ellei hän tavalla tai toisella pääse joko syventämään tai laajentamaan omaa osaamistaan. Tässä yleiset ennakkoluulot kokeneitten työntekijöiden haluttomuudesta ja motivaation puutteesta eivät pidä paikkaansa. Jopa passiivisiksi tai urautuneiksi määritellyt työntekijät haluaisivat vaihtelua, haasteita ja uusia mahdollisuuksia. Tämä halu saattaa olla monella näkymättömissä pinnan alla, esimies ei ehkä ole ehtinyt tai huomannut kysyä asiaa riittävän kannustavasti.

8.2 Tyytyväiset ja tyytymättömät kyselyn valossa

8.2.1 Yleiskuva kyselystä sekä konkareiden että nuorten osalta

Haastateltavat vastasivat haastattelun yhteydessä taustatietojen ohella tyytyväisyyttä, toiveikkuutta ja muita tekijöitä selvittävään kyselyyn (liite). Kyselyssä hyödynnettiin aikaisempi tutkimustieto ja lomake pyrittiin laatimaan niin, että se kuvaa työuraan liittyviä tekijöitä mahdollisimman monipuolisesti. Toisaalta mukana oli erilaisia osatekijöitä, mutta myös tyytyväisyyden aikaperspektiivi.

Kyselylomaakkeen osiot. Koska kyseessä on työura-ajatteluun vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen, eli tarve pidempijänteiseen asioiden tarkasteluun, niin kohdat jaettiin tyytyväisyyteen ja toiveikkuuteen, sekä lisäksi muihin tekijöihin. Tässä tyytyväisyys kuvaa lähinnä työuran menneitä vaiheita ja nykyhetkeä. Tulevaisuusnäkökulma puolestaan pyrkii nostamaan esille työuran tulevia vaiheita. Muissa tekijöissä paneudutaan tekijöihin, jotka eivät kuuluneet kumpaankaan edelliseen ryhmään.

Työhön liittyvä tyytyväisyys on keskeisessä roolissa, koska kyseessä on useista eri työtehtävistä koostuva työura. Tämän ohella kyseessä on asiantuntijaorganisaatio, jossa esiselvityksen aikana ja myös muihin tutkimuksiin perustuen nousi vahvasti esille osaamisen ja kehittymisen sekä kehittymismahdollisuuksien merkitys. Tämän ohella työyhteisöjen toimintaa arvioitaessa otetaan huomioon se, että on kyseessä yhteisö, jossa asiantuntijalla on sekä esimies että kollegoja. Viimeiseksi tekijäksi mukaan otettiin palkkatyytyväisyys aiempiin tutkimuksiin perustuen.

Tulevaisuus-osio puolestaan rakentui neljästä kohdasta, joissa arvioitiin uraan, haasteisiin, omiin voimavaroihin ja haasteiden sekä voimavarojen tasapainoon kohdistuvaa toiveikkuutta. Työuraan kohdistuva toiveikkuus on yksi

keskeisistä työura-ajattelun mittareista, kun taas voimavarat ja haasteet sekä näiden tasapaino ovat keskeisiä työhyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta.

Muut -osioon valikoitui itseluottamus, työn ja oman elämän hallinta, työkyky, koettu arvostus ja nykyinen mieliala. Näistä itseluottamus ja työkyky liittyvät yksilön omaan persoonaan ja jaksamiseen. Hallinnan tunne puolestaan koetaan tärkeäksi työstä selviytymisen mittariksi. Arvostuksen kokeminen tuli mukaan eri-ikäisten tutkimuksiin liittyen, koska palkan ohella myös koettu arvostus vaikuttaa siihen, kuinka työntekijä haluaa sitoutua. Mielialalla haluttiin selvittää haastattelujen kokemista ja sen hetkistä yleistä mielialaa.

8.2.2 Aineiston käsittely

Kyselyaineiston käsittelyn tavoitteena ei ole määrällisten arvioiden tekeminen, vaan tutkimuksen peruseriaatteiden mukaisen laadullisen kuvan vahvistaminen kyselyaineiston laadullisella analyysillä. Toisaalta aineiston pienuuskaan ei mahdollista aineiston syvempää määrällistä analyysiä.

Tavoitteena on vahvistaa siis kuvaa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat tyytyväisten konkareiden työuralla ja verrata tätä kokemusta vähemmän tyytyväisten kollegojen kokemuksiin. Toisaalla tutkitaan myös sitä, mikä tässä kokemuksesta liittyy juuri kokeneempien asiantuntijoiden uraan ja mikä puolestaan nuorten työntekijöiden työuriin.

Vastausasteikko oli jokaisessa kysymyksessä sama, eli vaihtoehdot ovat 0-100 välillä. Suurin osa vastauksista liikkui 70 ja 90 pisteen välillä, mutta tyytymättömien vastaukset liikkuvat pienimmillään jopa 10-30 pisteessä. Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta vastaajat käyttivät viidellä tai kymmenellä jaollisia lukuja.

Tyytyväisyys, toiveikkuus ja muut tekijät esitellään osatekijöittäin ryhmäkohtaisten keskiarvojen avulla. Tämän ohella aineistoa kuvataan myös tekijäryhmien keskiarvoilla, jotta saadaan esille kokonaistyytyväisyyden ja toiveikkuuden ero tyytyväisten ja tyytymättömien ryhmien välillä. Seuraavassa taulukossa esitetään tyytyväisyys, toiveikkuus ja muut tekijät sekä näiden osatekijät keskiarvoina eri asiantuntijaryhmissä. Taulukkoon on merkitty tummemmalla kirjasimella parhaat pistemäärät ja alleviivauksella pienimmät pisteet.

Vanhemmat tyytymättömät asiantuntijat saavat suurimman osan pienimmistä keskiarvoista. Vastaavasti nuorten tyytyväisten ryhmässä ovat melkein kaikki parhaimmat keskiarvot.

Taulukossa 1 esitellään tyytyväisyyden, toiveikkuuden ja muiden osatekijöiden keskiarvot eri työntekijäryhmissä (konkarit, tyytyväiset ja ei-tyytyväiset sekä nuoret, tyytyväiset ja ei-tyytyväiset). Keskiarvoista suurimmat on tummennettu ja pienimmät alleviivattu.

TAULUKKO 1 Lomakekyselyn tulokset

	Konkarit tyytyväiset	Konkarit ei-tyytyv.	Nuoret tyytyväiset	Nuoret ei-tyytyv.
Tyytyväisyys	74,7	62,5	81,0	67,3
ura	78,3	<u>60,0</u>	79,3	72,5
työ	79,2	70,0	78,0	<u>67,5</u>
osaaminen	77,5	<u>65,0</u>	82,2	71,3
kehittymismahd.	74,2	<u>65,0</u>	85,0	67,5
oma kehittym.	70,8	70,0	82,5	<u>67,5</u>
esimiehen tuki	77,5	62,5	82,5	<u>52,5</u>
kollegojen tuki	77,5	<u>70,0</u>	77,5	72,5
palkka	62,5	<u>37,5</u>	81,3	67,5
Toiveikkuus	78,8	62,5	82,5	67,8
ura	81,7	<u>68,0</u>	82,5	75,0
haasteet	76,7	<u>57,0</u>	80,0	70,0
voimavarat	80,0	<u>63,0</u>	82,5	<u>62,5</u>
tasapaino haast-vv	76,7	<u>62,0</u>	85,0	63,8
Muut	77,9	64,0	81,7	72,1
itseluottamus	78,3	<u>54,0</u>	77,5	70,0
työn hallinta	75,0	<u>59,0</u>	77,5	62,5
elämän hallinta	73,3	70,0	82,5	<u>67,5</u>
työkyky	75,8	<u>73,0</u>	85,0	75,0
arvostus	81,7	<u>62,0</u>	87,5	82,5
mieliala	83,3	<u>66,0</u>	80,0	75,0

8.2.3 Yleiskuva: tyytyväisyys, toiveikkuus ja muut tekijät

Ryhmät eroavat tyytyväisyyden, toiveikkuuden ja muiden arvioitujen tekijöiden osalta varsin selvästi. Tyytyväisyyden keskiarvot vaihtelevat nuorten tyytyväisten 81 pisteestä vanhempien tyytyväisten 62,5 pisteeseen. Toiveikkuuden keskiarvot vaihtelevat suunnilleen samalla tavoin 82,5 pisteestä 62,5 pisteeseen. Muiden tekijöiden keskiarvot vaihtelevat 81,7 pisteen ja 64 pisteen välillä.

Ryhmien sisäinen vertailu. Verrattaessa ikäryhmien tyytyväisiä ja tyytymättömiä keskenään nähdään varsin selvät erot keskiarvoissa. Saman ikäryhmän sisällä ero on nuorten osalla 12-17 %-yksikköä ja vanhemmilla 16-20%-yksikköä. Suurin ero on ikääntyvien työntekijöiden toiveikkuudessa ja nuorten työntekijöiden muissa tekijöissä.

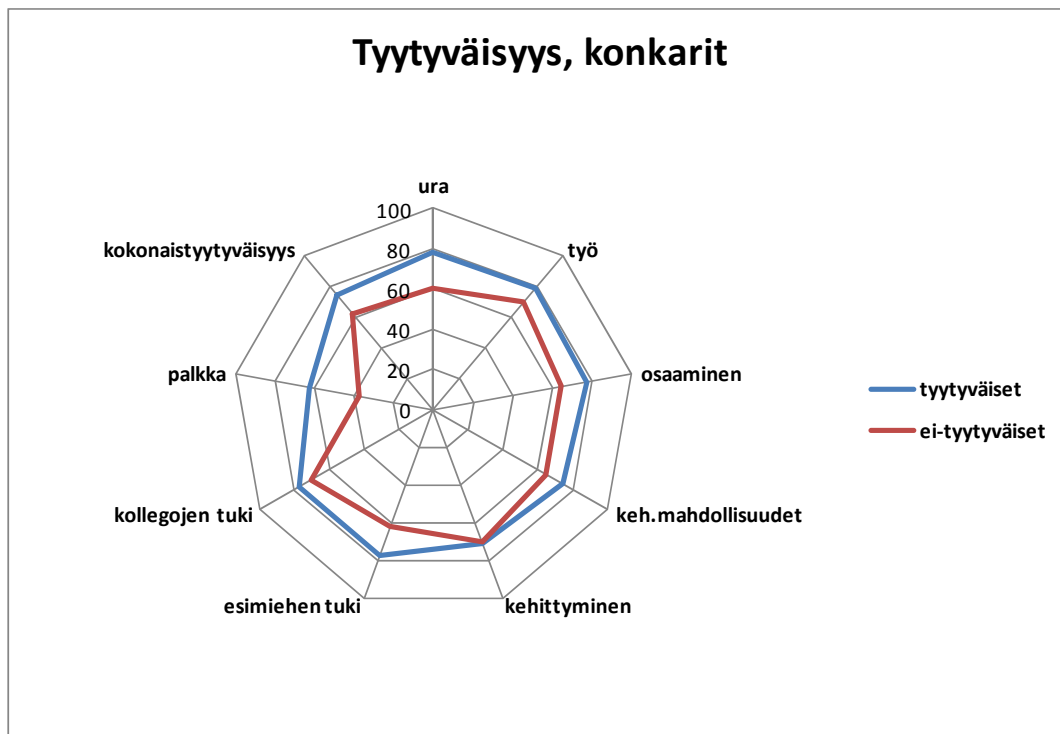
Nuoret tyytyväiset ovat kaikkein tyytyväisimpiä ja toiveikkaimpia, sitten tulevat yli 40-vuotiaat tyytyväiset, nuoret tyytymättömät ja viimeksi kaikkien tyytymättöminä yli 40-vuotiaat asiantuntijat.

8.3 Kokoneiden asiantuntijoiden tyytyväisyys, toiveikkuus ja muut tekijät

8.3.1 Tyytyväisyys

Tyytyväisyyden arvioinnissa (kuvio 1) lähdetään liikkeelle kokonaistyytyväisyydestä. Kahdeksan arvioitun tyytyväisyystekijän keskiarvo oli 74,7 pistettä (tyytyväiset) ja 63 pistettä (tyytymättömät). Yleensä kokoneitten tyytyväisten arviot vaihtelivat 70–80 pisteen välillä, poikkeuksena palkkatyytyväisyys, joka oli 63 pistettä. Tyytymättömillä puolestaan vaihteluväli oli 60–70 pistettä, poikkeuksena oli erityisen alhainen palkkatyytyväisyys (38 pistettä).

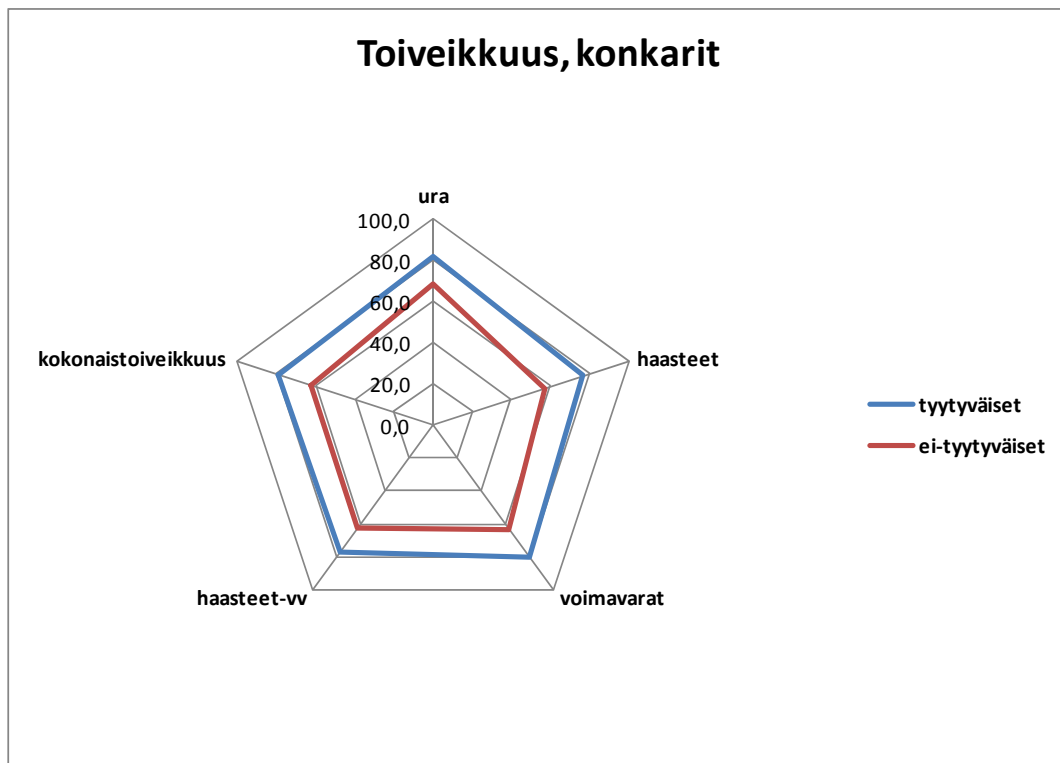
Suurimmat erot tyytyväisyydessä olivat palkkatyytyväisyydessä, uratytytyväisyydessä ja koetussa esimiehen tuessa. Omaan osaamiseen oltiin selvästi tyytyväisempiä tyytyväisten ryhmässä. Työtytyväisyys, kehittymismahdollisuuksien sekä kollegojen tuen kokeminen myönteisenä oli selvästi vähäisempää tyytymättömien ryhmässä. Poikkeuksen tyytyväisyysarvioissa muodosti tyytyväisyys omaan kehittymiseen, jossa ei ollut eroa ryhmien välillä.



KUVIO 1 Konkareiden tyytyväisyys

8.3.2 Toiveikkuus

Tämä osio rakentui kahdesta kokonaisuudesta, eli uratoiveikkuudesta ja oman jaksamisen ja haasteiden välisestä tasapainosta (kuvio 2). Uratoiveikkuudessa oli tavanomainen n. 17 %-yksikön ero, kun taas toiveikkuus haasteiden suhteen poikkesi erittäin selvästi. Tyytymättömien toiveikkuus oli 24 %-yksikköä pienempi kuin tyytyväisempien kollegoiden. Voimavaroissa sekä haasteiden ja voimavarojen välisessä suhteessa oli myös varsin selvä ero, tyytyväisemmät kokivat tilanteen selvästi parempana.

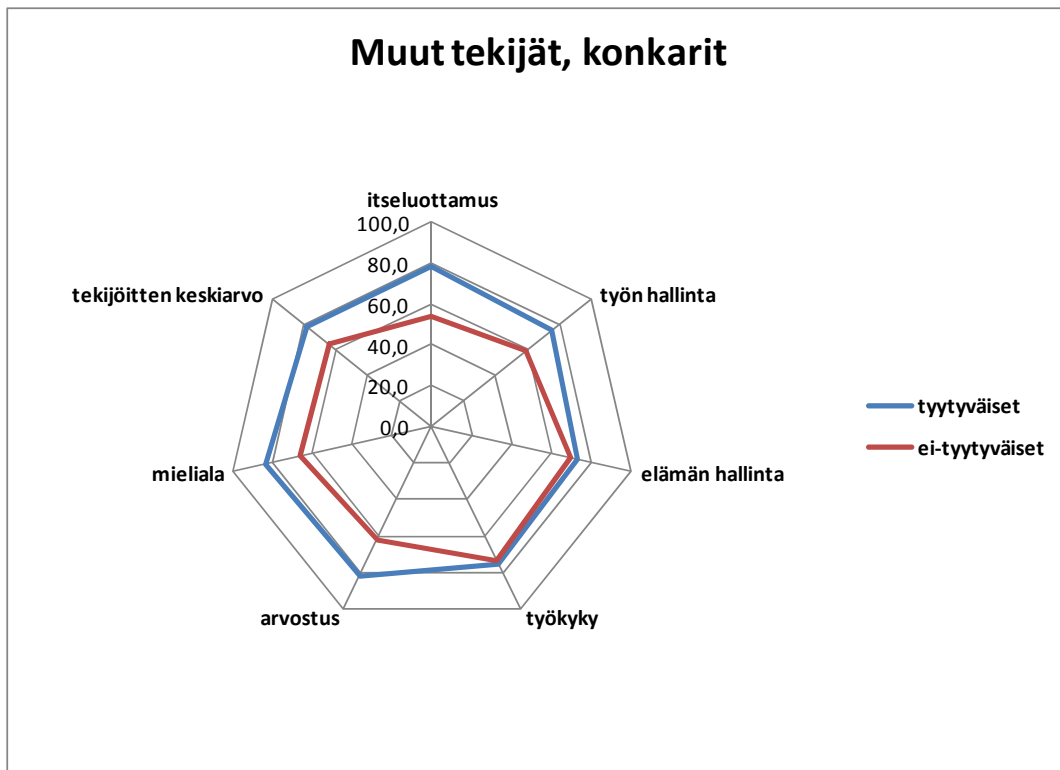


KUVIO 2 Konkareiden toiveikkuus

8.3.3 Muut tekijät

Tässä ryhmässä (kuvio 3) itseluottamus, arvostuksen kokeminen ja mieliala olivat erittäin selvästi alhaisemmalla tasolla tyytymättömien ryhmässä. Itseluottamuksen kohdalla oli jopa 31 %-yksikön ero tyytyväisempien hyväksi. Arvostuksen kokemisessa on myös varsin iso ero (24%). Hallinnan tunne työssä oli myös selvästi alhaisempi tyytymättömien ryhmässä.

Mielenkiintoista muiden tekijöiden kokemisessa on se, että erot elämän hallinnassa ja koetussa työkyvyssä eivät olleet yhtä isoja kuin muissa osatekijöissä. Kummassakin oli vain kolmen pisteen ero.



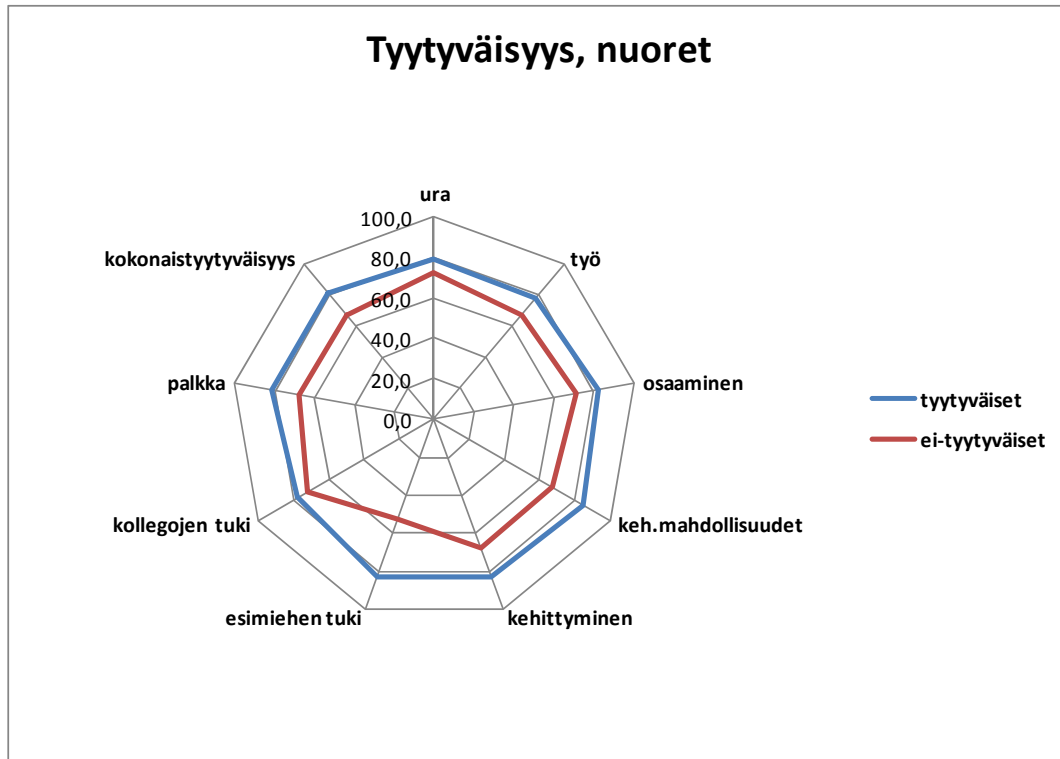
KUVIO 3 Itseluottamus, työn ja elämän hallinta jne. konkareiden mukaan

8.4 Nuorten tyytyväisyys, toiveikkuus ja muut tekijät

Nuorten ja tyytyväisten asiantuntijoiden kokonaispistemääräksi tuli selvästi suurempi eli 81 pistettä. Tyytymättömien tyytyväisyyden kokemisen keskiarvo jäi toistakymmentä pistettä heikommaksi eli 67 pisteeseen. Vaihteluväli tyytyväisillä oli 77-83 ja tyytymättömillä 53-73.

8.4.1 Tyytyväisyys

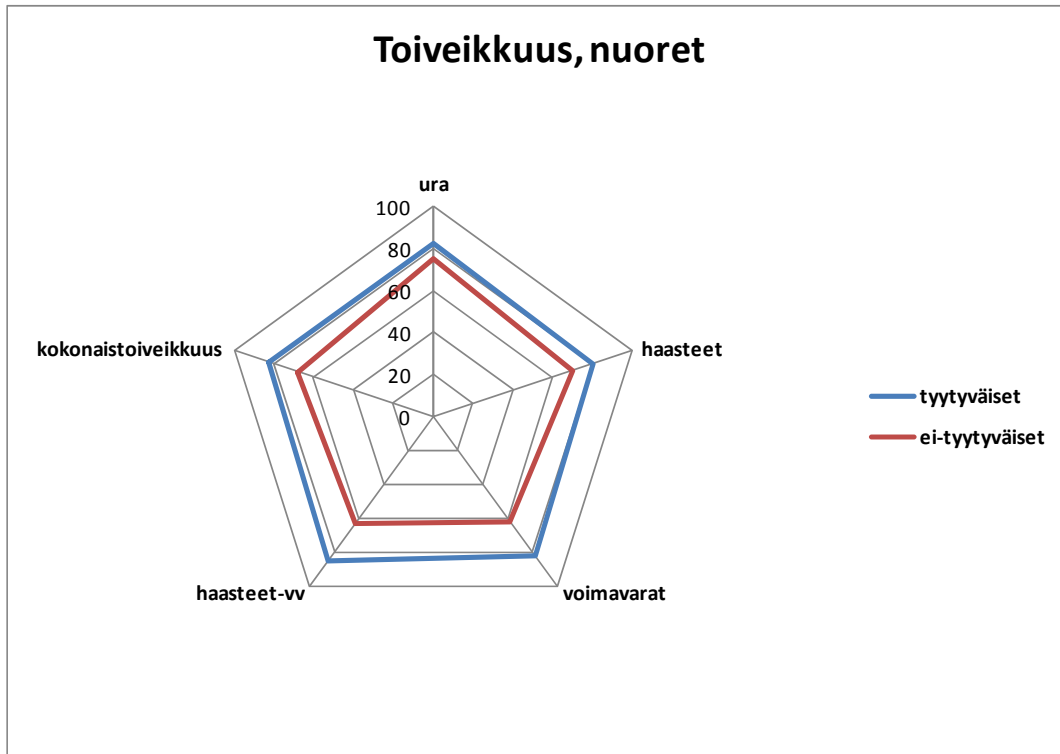
Kuviossa 4 esitettävistä tyytyväisyyden eroista nousee selvimmin esille koettu esimiehen tuki, jossa tyytymättömät nuoret arvioivat oman tyytyväisyytensä yli kolmanneksen heikommaksi kuin tyytyväisempien kollegoiden ryhmässä. Suuria eroja tuli myös kehittymismahdollisuuksien kokemisessa, omassa kehittämisessä ja palkassa. Työtyytyväisyydessä ja tyytyväisyydessä omaan osaamiseen oli n. 10 pisteen ero, kun taas uratyytyväisyys ja koettu kollegojen tuki erosivat vain muutamalla pisteellä.



KUVIO 4 Nuorten tyytyväisyys

8.4.2 Toiveikkuus

Toiveikkuus oman uran suhteen oli melko samantyyppinen kummassakin ryhmässä, toki tyytymättömillä nuorilla oli n. kymmenen prosenttiyksikön ero tyytyväisempiin kollegoihin (kuvio 5). Kaikista suurin ero tässä ryhmässä tuli toisaalta pelkkien voimavarojen sekä vaatimusten ja voimavarojen välisen tasapainon arvioinnissa. Tyytymättömät kokivat näissä asioissa oman toiveikkautensa n. neljänneksen vähäisempänä kuin tyytyväisemmät kollegansa. Kiinnostavaa oli, että haasteissa ei ollut yhtä isoa eroa (12%), eli kummallekin nuorten ryhmälle tarjottiin kyllä haasteita, mutta ne eivät todennäköisesti ole aina olleet oikeassa suhteessa voimavaroihin.

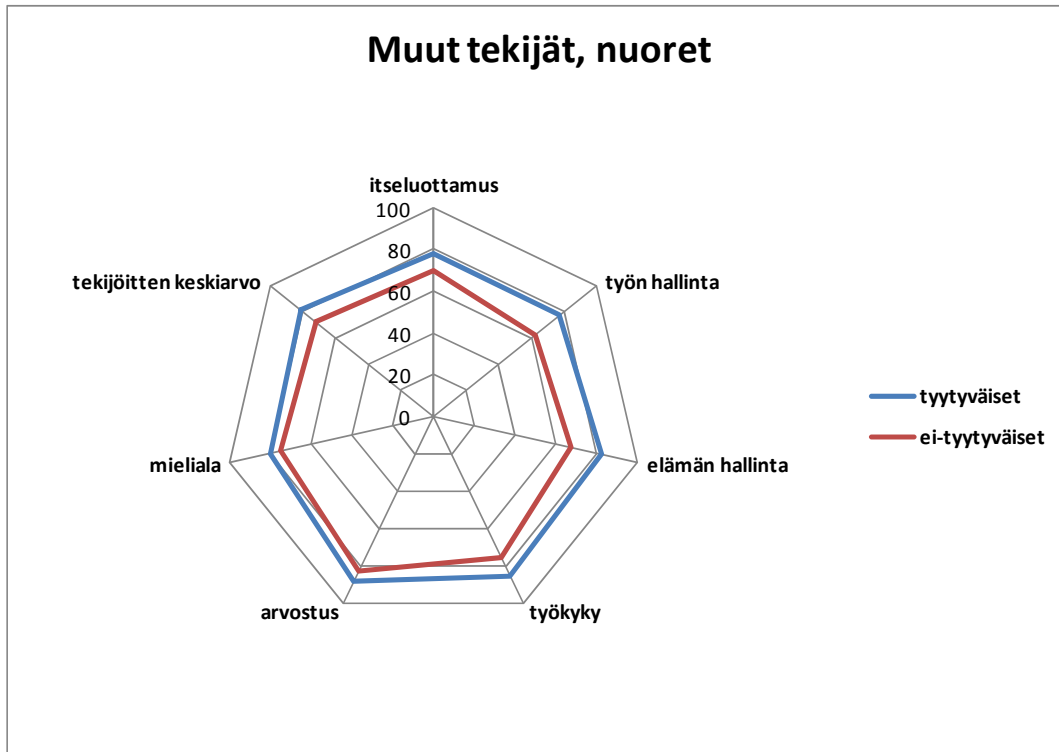


KUVIO 5 Nuorten toiveikkaus

8.4.3 Muut tekijät

Muissa tekijöissä nuorten ryhmien erot olivat hieman pienemmät eli 12 %-yksikköä (kuvio 6). Suurimmat erot olivat sekä työn että oman elämän hallinnan tunteessa. Todennäköisesti väärin mitoitettut haasteet ovat vaikuttaneet siihen, että tyytymättömät eivät ole pystyneet pitämään työtä ja elämäänsä sellaisessa järjestyksessä kuin haluaisivat.

Itseluottamuksen kokemisessa ja työkyvyssä erot olivat n. 10 prosenttiyksikön luokkaa, eli tyytyväiset luottavat enemmän itseensä ja kokevat selviytävänsä työkykynsäkin puolesta paremmin. Arvostuksen kokemisessa ja mielialassa erot olivat muutaman pisteen luokkaa, eli suurta eroa nuorten ryhmien välillä ei ollut. Toki tämäkin ero oli tyytyväisten nuorten eduksi, kuten kaikki muut tämän osa-alueen tekijät.



KUVIO 6 Muut tekijät, nuoret

8.5 Tyytyväisyys, toiveikkuus ja muut tekijät ikänäkökulmasta

lääkkäämpien ja nuorempien asiantuntijoiden tyytyväisyyden, toiveikkuuden ja muiden tekijöiden kokemisen välillä oli selvät erot. Nuoret ja tyytyväiset olivat selvästi tyytyväisempiä tai toiveikkaampia kuin vanhemmat kollegat. Toki ikä ei pelkästään tuonut tyytyväisyyttä, sillä nuorten tyytymättömien ryhmä on kuitenkin omista arvioistaan heikompi kuin vanhempien kollegojen ryhmä. Oli kuitenkin selvästi nähtävissä että yli 40-vuotiaat ja tyytymättömät olivat kaikista heikoimmassa asemassa tyytyväisyyden, toiveikkuuden ja muiden tekijöiden kokemisen suhteen.

Tyytyväisyydessä selvimmät erot olivat kehittymisen mahdollisuuksien, kehittymisen ja palkkatyytyväisyyden kokemisessa. Erityisesti tyytymättömyys palkkaan sekä vanhojen että nuorten ryhmissä verrattuna nuorempiin, mutta tyytyväisempiin kollegoihin oli varsin selvä. Kollegoiden tuki koettiin hyvin samansuuntaisesti kummassakin ikäryhmässä, toki tyytymättömien arviot olivat hieman heikommat tässäkin. Työtyytyväisyys oli niitä harvoja alueita, jossa konkareiden ryhmä sai hieman paremman keskiarvon kuin nuorten ja tyytyväisten ryhmä.

Toiveikkuudessa suurin ero tuli haasteiden kokemisessa. Nuoret ja tyytyväiset johtivat pistein 83 ja tyytymättömät konkarit pitivät perää 68 pisteellä, eroa kertyi melkein 30%-yksikköä. Voimavarojen kokemisessa tai vaatimukset-

voimavarat -tasapainossa ei näyttänyt olevan ikäryhmittäistä eroa - erot tulivat enemmänkin tyytyväisten ja tyytymättömien ryhmien eroina.

Muissa tekijöissä tyytyväisillä konkareilla oli kaksi kohtaa, joissa heillä oli paremmat pisteet kuin nuorilla kollegoilla. Sekä itseluottamuksen että mielialan pisteet olivat hieman korkeammat kuin yhtä tyytyväisillä, mutta nuoremmilla asiantuntijoilla. Tyytyväisten yli 40-vuotiaiden arviot oman elämänsä hallinnasta ja omasta työkyvystään olivat selvästi heikommat kuin nuoremmilla. Elämä tuo tullessaan muitakin kuin työelämän haasteita, samoin kuin asteittaista työkyvyn heikentymistä.

Mielenkiintoista oli myös se, että arvostuksen kokemisessa oli selvä ero sekä tyytyväisten että tyytymättömien ryhmien vertailussa. Kaikkein eniten arvostusta kokivat nuoret ja tyytyväiset ja vähiten vanhemmat ja tyytymättömät. Mieliala puolestaan sai paremman arvion konkareilta kuin nuoremmilta, toki tyytymättömyys näytti selvästi vaikuttavan myös mielialaan.

9 URA-AJATTELU JA TYÖURAJOHTAMINEN

Keinoista nousivat selvimmin esille keskustelut, sekä viralliset kehityskeskustelut että epäviralliset käytävä- ja kahvipöytäkeskustelut. Keskustelut nousivat myös monen muun keinon käytön yhteydessä esille. Kaikesta pitäisi ja haluttaisiin keskustella oman esimiehen ja tärkeämmissä asioissa myös hänen esimiehensä kanssa. Keskustelut nähtiin siis myös välineinä muiden keinojen soveltamisessa.

Muita keinoja olivat koulutus, työtehtävien pienemmät tai isommat muutokset, henkilökierto ja varahenkilöinä toimiminen. Koulutus näytti kaiken kaikkiaan olennaiselta keinolta sekä työntekijän oman itsensä kehittymisen että työn kehittymisen kannalta. Myös työuran kannalta sillä näytti olevan tärkeä rooli eri uravaiheiden välillä tai välittäjänä. Työhön liittyvät muutokset olivat melkeinpä vielä tärkeämpiä uran kannalta kuin koulutus. Osalle haastatelluista muutokset olivat pieniä, jolloin työympäristö eivätkä työkaverit muuttuneet. Osalle taas muutokset saattoivat olla työkierrossa tai tehtäväkierrossa toisaalle siirtymistä. Myös projektit isompina tai pienempinä muutoksina työn arjessa tarjosivat uusia haasteita ja mahdollisuuksia omalle työuralle. Myös varahenkilöjärjestelmällä näytti olevan merkitystä sille, pääseekö itse irrottautumaan omasta työstään uusiin haasteisiin, tai kokeilemaan jonkin toisen tehtäviä väliaikaisesti.

9.1 Ura-ajattelu

Urajohtaminen, ura-ajattelu, urasuunnittelu ja muut urajohtamisen keinot eivät keskusteluteemoina nousseet iäkkäämpien asiantuntijoiden puheissa erityisen selvästi esille. Syynä tähän on se, että tutkittavassa organisaatiossa ei ole käytössä tällä nimellä määriteltyjä järjestelmiä tai toimintaperiaatteita. Keskusteluissa sivuttiin kuitenkin tähän teemaan liittyviä asioita.

Esille nousseita teemoja tarkastellaan tässä painokkaammin esimiesten näkökulmasta, sillä urajohtaminen ja -ajattelu on järjestelmätasoisena enemmän

heidän toimintaansa. Asiantuntijoiden kannanototkin ovat toki tärkeitä, mutta niissä painottuvat enemmän yksilöllin tarpeet ja mahdollisuudet.

Esimiesten rooli työtehtävien antamisessa, tarvittavan osaamisen tunnistamisessa ja sitä kautta työuran vaiheittaisessa kehittämisessä on kuvattu hyvin seuraavassa lainauksessa. Tässä esimies nähtiin roolinsa ohella myös ihmisenä, jolla on omat vahvuutensa ja heikkoutensa erilaisten esimiestehtävien tekemisessä. Haastateltavien esimiehistä löytyy hyviä, ja ei niin hyviä esimiehiä. Kiinnostuneisuus, tehtävien antaminen, työuran edistäminen ja ihmisen kokonaisvaltainen hyvinvointi olivat asioita, joita ainakin kaivataan.

AT42: Esimies on tosi motivoitunut, lisääntyvästä byrokratian pyöryksestä huolimatta kiinnostunut myös alaisistaan ja meidän hyvinvoinnista ja työtehtävistä ja siitä, että kaikilla olisi mahdollisimman kiinnostavia tehtäviä ja mahdollisuuksia edetä ...

AT45: Mutta tällä hetkellä se kehityskeskustelu mun osalta ainakin on ollu tämmönen. Se ei kyllä anna paljoo. Vaikka siinä katotaankin niitä mun tehtäviä ja miten ne on mennyy, niin siellä on tosi paljon semmosta "mutta kun", "ei kun"...

Parhaimmillaan työntekijän työuran suunnittelu on prosessi, jossa käydään keskusteluja eri osapuolten, eli työntekijän, esimiehen ja usein myös johtajien kesken. Tämän tutkimuksen taustalla olevan hankkeen myötä tuli useita hyviä kokemuksia työurasta prosessina. Tärkeältä näytti erityisesti se, että asia yleensä otetaan puheeksi ja pidetään esillä erilaisissa tilanteissa, joko epävirallisemmissä tai virallisemmissä.

AT49: No tällä hetkellä ehkä vähän positiivisempi (näkömä urasta), eli tän VAU-valmennuksen myötä tää urasuunnitelma mikä tehtiin. ... jos tehtävä mitä on suunniteltu toteutuu, niin silloin tuntuu ihan positiiviselta.

Yhteenvetona asiantuntijoiden näkökulmista voi todeta sen, että osa tiedosti urasuunnittelun merkityksen hyvinkin selvästi ja piti sitä tarpeellisena. Oli nähtävissä, että myönteiset kokemukset asiasta lisäsivät myös asian merkitystä asiantuntijoiden kannalta.

AT41: Kyllä ne sais olla (urasuunnittelukeskustelut osana johtamisjärjestelmää), että jos alainen sitä haluaa. Ei välttämättä tarvii aina ottaa, mutta alaisen pyynnöstä ainakin olisi velvollisuus.

Työurien johtamisen kenttä näyttäytyy esimiesten ja johdon puheissa moninaisempana kuin edellä ikääntyvien asiantuntijoiden haastatteluissa. Laajemman näkökulman ohella esimiehillä oli kuitenkin myös hyvin konkreettinen ote ura-ajatteluun, sillä hekin puhuivat paljon keinoista, esim. keskustelusta ja osaamisen kehittämisestä.

Ylemmän johdon haastatteluista löytyi kannanottoja jo tapahtuneesta muutoksesta sekä valmennushankkeen vaikutuksista käytännön toimenpiteisiin. Ura-ajattelussa on edetty jo käytännön tasolla erilaisiin toimenpiteisiin, mm. urapolkumalleja on kehitetty ja otettu käyttöön.

JO1: Meillä on näitä osaamismalleja, erilaisia urapolkumalleja tehty ... niin me pystytään avaamaan talon tasolla se, että minkä tyyppisiä tehtäviä ja osaamistarpeita meillä on. ...

että sitä kautta myös yksilön on mahdollisuus hahmottaa itselleen niitä erilaisia mahdollisuuksia tehdä työtä, erilaistakin työtä talossa.

JO2: ... että kyllä on muuttunut aika paljon, kun meillä on kehitetty tätä esimiestyötä ja on tätä VAU-hanketta ja on osaamisstrategiaa ja on kaikenlaisia kartoituksia ja kehityskeskusteluja ja suunnittelukeskusteluja. ... Aika hyvin tiedetään, että kenellä on minkälaisia toivomuksia ... keskustellaan esimiesten kanssa aika paljon.

JO1: ... tän viimeisin VAU-projektin aikana, niin mun mielestä ensimmäisen kerran tuli semmosia yli yksikön yhteydenottoja näiltä VAU-kurssilaisilta ... että alettiin niinku haarukoida semmosia liittymäkohtia yksikkörajojen yli ja se on mun mielestä ihan hyvä.

Kannanotoista on nähtävissä myös se, että aina ei välttämättä tarvita massiivisia uusia järjestelmiä, vaan tärkeämpää saattaa monessa tilanteessa olla uusien uralähtöisten ajattelumallien omaksuminen. Myös se oli nähtävissä, että organisaatiossa on panostettu henkilökuntaan ja osaamiseen jo pitkään.

JO1: ... onhan me hirveesti satsattu mun mielestä tähän just henkilöstön osaamiseen, siis suunnitteluun ja siihen ajatteluun ...

Ura-ajattelun kehittäminen on kahden kauppa, urasuunnitelmat eivät ole pelkästään työntekijän, mutta eivät myöskään työnantajan vastuulla. Eräs johtajista korostaa sitä, että ihmiset itse olisivat mahdollisimman aktiivisia oman työuransa suhteen. Ura-ajattelu haluttaisiin nähdä myös perinteisestä hierarkiasta ja nousujohteisesta urasta poikkeavalla tavalla.

JO1: Eihän se toisaalta se ura-ajattelu sinänsä, niin eihän se oo itsetarkoitus, vaan sen ura-ajattelun takana on, että ihmiset kehittää osaamistaan ja organisaatio pystyy hoitamaan ydintehtävänsä.

JO2: ... että työelämän kaaren jälkeen ois hyvä mieli siitä, että on oppinut semmosia ja semmosia asioita, ja on tehnyt semmosia asioita, jotka on kokonut mielekkääksi, niin se on hyvä lopputulos. ... ura-sana, että se ymmärretään riittävän, sanotaan vaatimattomasti, että se on sitä osaamisen kehittämistä ja työn, siis koko työuran, työkaaren aikaista jonkunlaista liikettä.

Johtajat näkivät, että ihmisten omilla valinnoilla ja toiveilla on todella suuri merkitys. Myös työn vaativuuden ja osaamisen väliseen tasapainoon pitäisi johdon mukaan kiinnittää huomiota.

JO2: Ja onhan se aina, että mitä tiedostetumpia on ihmisten valinnat, niin sitä tyytyväisempiä ihmiset varmasti on. ...siinäkin mielessä tää urasuunnittelu on hyvä, että jokaisella ihmisellä on oikeesti toiveita siihen, miten tää ... työelämä kuitenkin leijonanosan, ja sehän on kauheen tärkeätä, millä lailla ihmiset toivois työtehtävien muuttuvan ja roolin työyhteisössä olevan.

JO1: ... jostain syystä ei tavoiteta sitä oikeantasoisien osaamisen ja haastavuuden välillä, vaikka sitä kysytään kehityskeskusteluissa. Se näkyy turhautumisena, se näkyy loppuun palamisena, se näkyy poislähtemisenä, kyynistymisenä, se näkyy tulehtuneina henkilösuhteina. Siis yleensä negatiivisinä ilmiöinä se näkyy. ... ja se vaikuttaa työmotivaatioon ...

Sisäinen rekrytointijärjestelmä on omalla tavallaan merkittävästi aktivoitunut liikkuvuutta talon sisällä.

JO3: ... tää on ollu loistohomma ... tää on pannu liikettä ihan toisella tavalla, kun oikeestaan muistan tässä talossa koskaan tapahtuneen. ... se on myös virittänyt keskustelua johtajien keskuudessa huomattavan paljon enemmän näistä asioista ja sit se on myöskin ihan konkreettisesti lisännyt liikkuvuutta ja asiantuntijoiden siirtymistä paikasta toiseen.

Seuraavassa on otettu eri tavoin kantaa siihen, kenelle uraa pitäisi suunnitella ja kenen uraa edistää. Joku esimies ajatteli että kaikille, toinen mielti onko työntekijä urautunut, kun taas kolmas nosti esille tärkeiden työntekijöiden pitämisen talossa uusien haasteiden avulla.

EM39: (...kenelle kaikille tätä uraa pitäis suunnitella?): ... vaikee sanoo, kenelle kaikille,... se lähtee ihan ihmisestä itsestäänkin, täytyy jonkinlainen olla, että jossain vaiheessa tulee, että haluais jotain vaihdosta. Tai sitten esimies on sen verran tarkkana, että osaa lukea rivien välistä, että nyt tekis muuten hyvää, että näkee sen, vois ohjata johonkin muuhunkin. ... mieluummin niin päin, että on valmis itse muuttamaan työtänsä ja muuttamaan rutiineja, kuin se, että jämähtää siihen paikalle ja pitää kiinni viimeeseen asti omastansa.

EM55: ... viis (vuotta samassa paikassa) vois olla semmonen niinku jossa on nähty laidasta laitaan. ... asiantuntijoiden kannattais pikkusen kauemmin pysyä kuin mitä monissa yksiköissä ollaan. Et semmonen, että kaks vuotta tehdään jotain ja vaihdetaan, niin se ei oo hyvä.

EM58: ... se on vaikee muuttaa, jos sä oot vuosikausia ollu samassa tilanteessa. Niin ei sitä yhtäkkiä hypätä ja ruveta tekemään. ... pitäis kierrättää jo aikasemmin. ... tästähän on vaikka kuinka paljon esimerkkejä, että joku ihminen ku siirtyy ihan erilaisiin hommiin, niin saattaa löytyy vaikka kuinka paljon (motivaatiota tai potentiaalia?).

EM55: ... kun työmarkkinat alkaa vetään, niin sitten tietyt avainhenkilöt lähtee. ... Ja se on aika iso riski, koska ... mullakin on ollu tosi kauan ja tosi tärkeissä tehtävissä henkilöitä. Niin mä tuota just sen takia heille oon koko ajan yrittänyt löytää uutta haastetta ja toivon, että sitä löytyy jatkossakin.

Työuran edistämisen tiellä oli esteitä myös esimiesten haastattelujen mukaan. Tässä nousi esille yksikön asiantuntemuksen varmistaminen ja uuteen ajattelumalliin tottuminen. Urakeskusteluun liittyen nostettiin usein esille myös se, että urakeskustelu ei saisi virittää turhia tai vääränlaisia odotuksia.

EM53(2): ... pelko siitä oman vastualueen tehtävistä ja henkilöiden häviämisestä, niin kyllähän se ilman muuta on semmonen jarruttava tekijä myöskin. Että ei pystytäkään sitä talon tason yhteistä tulevaisuutta. ... sen oman alueen tärkeiden, ... että se on merkittävä ja se pitää hoitaa, kyllä se on ehdottomasti siellä taustalla.

EM60: ...ihminen itse tavallaan tietää mitä se haluaa, sen pitää olla aktiivinen. Tavallaan se esimies on se, jonka pitää myös olla aktiivinen tässä. Ja tää on niinku uutta!

JO1: ... että muodostuu liian, luo vääränlaisia odotuksia, jolloin se kääntyy itseään vastaan, ihmiset ei enää halua siihen. ... että se on realistinen.

Esimiestyössä kehittämisen ja työurien johtamisen haasteet koettiin moninaisiksi. Asiantuntijoiden ikä ja kokemus tuottaa erilaisia tarpeita ja erilaisten keinojen käyttöä. Tämän lisäksi, kun ikää ja kokemusta kertyy, niin se entisestään erilaistaa työntekijöitä. Tällöin esimiehen käytettävissä olevat keinot vali-

koituvat hyvin laajasta työn, työuran ja työntekijän kehittämisen keinovalikoimasta.

EM53(1): ... ihmisiä, niin ne on niin erilaisia ja niillä on niin eri ... niillä on niin mahottomia ääripäitä, että ku joku muuttaa sitä uraansa koko ajan ja aina ottaa jonku uuden asian minkä opettelee, haluaa kurssille ja laajentaa sitä ammattitaitoa sillai niinkun luontevasti, sitte voi niinku tavallaan tehdä melkeen mitä vaan. Sitten on joku, joka ei koskaan hakeudu koulutukseen, eikä niinkun oikeestaan halua muuta ku arvostusta vaan. Että ei niinku kuitenkaan halua mitenkään tehtävissä osottaa sitä, että haluais kuitenkin uusia tehtäviä. Että mieluummin supistaa niitä entisiäkin ja kaikkea siltä väliltä. Niin siinä on niin monenlaisia tilanteita, että ku yhdelle auttaa yks ja toiselle toinen keino.

Ylempi johto nostettiin eräässä haastattelussa myös esille: on tärkeää, että työura-ajattelu näkyy myös ylemmässä johdossa, sillä heillä vastuullaan ovat resurssit ja ymmärrys koko talon laajuisista työmarkkinoista.

EM48: ... johtaja kyslee omia mielenkiintoja. Ja sitten tota noin myös kertonu sitte eteenpäin, että on ihminen, joka on kiinnostunut eri paikoista, jotka on niinku tulossa auki. Että he on kyllä ... ollu kannustavia ja vienyt asiaa eteenpäin.

9.2 Urajohtamisen keinot

9.2.1 Keinojen kokonaisuus

Keinot poimittiin aineistosta sillä perusteella, kuinka usein ja painokkaasti niihin yli 40-vuotiaiden haastatteluissa viitattiin. Keinojen lista muotoutui seuraavaksi: urajohtaminen, kehitys- ja muut keskustelut, koulutus, työn muotoilu ja työn muutokset, projektit, työ- tai henkilökierto. Näistä kokeneet asiantuntijat nostivat esille erityisesti keskustelun, työn muutokset ja koulutuksen. Esimiesten haastatteluissa korostuivat ehkä hieman enemmän koulutuksen keinot ja selvästi enemmän henkilökierron keinot. Esimiehet korostivat myös työpaikan vaihtamisessa tarvittavaa tukea. Johdon edustaja listasi keinoja seuraavasti.

JO1: Niitä on paljon. Niitä on kehityskeskustelut, tällöinen vuorovaikutteinen kokemusten jakaminen eri tasoilla, henkilökierto, sitten nää meidän sisäiset koulutukset, joiden avulla ihmiset pystyy muodostamaan kokonaisvaltaista kuvaa siitä, että mitä täällä tehdään. Viestintä ... No sitten tietysti nää tällöiset, niinku esimerkiks tää VAU-projekti oli sinänsä, mun mielestä se oli ihan hyvä kokeilu tai tällöinen tapa toimia. ... yksilön vs. yksikön vs. koko talon tarpeiden kohtaaminen sopivalla tavalla ... vois varmaan nivoa näihin kehityskeskusteluihin, tavallaan johtamismalliin. ... palkkausjärjestelmä ei oo paras mahdollinen, se ei jouta sillä lailla.

Tässä 39-vuotiaan esimiehen haastattelussa nousivat esille koulutus, työtehtävien vaihto, projektit, muiden kouluttaminen ja esiintymiset. Näiden lisäksi hän korosti myös henkilökohtaisen keskustelun ja tuen merkitystä. Toki tässä oli erona edelliseen yhteenvetoon se, että työn merkitys näyttäytyy lähinnä vain työtehtävien vaihdon, ei pienempien tai suurempien työtä koskevien muutosten kautta.

EM39: (Minkälaisia keinoja sä oot käyttänyt oman porukkasi kanssa tukieessasi heitä heidän työurallaan?): Koulutuksen, ... tarjoaminen. tai sitten vastaavasti just tämmöset joko vas-tualueen sisällä työtehtävien vaihto tai sitten osallistuminen talon projekteihin. Et se vä-hän riippuu, mitä kukin halua. Tarjoomalla niinku haasteellisia tehtäviä sitte mahollisuuk-sien mukaan tietysti. ... antaa mahdollisuus toimia. ... koulutuksissa, käydä kouluttaas muita ja tämmösiä, mikä tukee ihmisen kehittymistä kuitenkin, ja tota konsultoinnit, koko-uksiin osallistumiset ja ... muut esiintymismahdollisuudet.... on ihmisiä, joissa mä nään potentiaalia, mutta jotka ei halua kehittyä, se on turhauttavampi tilanne. ... vähän yrittää sitten jossain kehityskeskustelussa ruokkia, että ... kiinnostasto sua. Jos se pitkällä aikavä-lillä kantais hedelmää, toivon mukaan.

9.2.2 Kehitys- ym. keskustelut

Laajempaa urasuunnittelua edeltää usein keskustelu oman työn pienistä muutoksista, kuten seuraavassa todetaan. Jo näillä pienemmällä muutoksilla saatiin työhön vaihtelua ja kehittymisen mahdollisuuksia.

AT44: ... me ollaan näissä kehittämiskeskusteluissa yleensä etitty niitä haastavampia juttu-ja, että se on kuitenkin niin iso osa mun tehtävästä vuodessa sitä sellasta justa raportin ko-koamista ja sen asian hallintaa. ... koetettu miettiä niitä sellasia, jotka tois mulle enemmän haastetta ja mahdollisuuksia kehittyä sitten että ...

Kehitys- ja muiden urakeskustelujen ristiriitaisuus nousi myös useassa haastattelussa esille. Toisaalta on tärkeää tukea omia työntekijöitä kehittymään ja hakemaan pienempiä tai isompiakin muutoksia omaan työuraan, vaikka seu-rauksena voi olla hyvän työntekijän menettäminen toiseen yksikköön.

AT57: ... mun esimiehet on aina kannustanut itsensä kehittämiseen. Siitäkin huolimatta, että se on saattanu johtaa siihen, että mä olen siirtynyt pois siitä yksiköstä.

Keskeisin keino urajohtamisen tarpeiden ja keinojen tunnistamiseen näyt-tää esimiestenkin mielestä olevan kehitys- tai muu vastaava keskustelu, johon voisi liittyä joko kehityskeskustelulomakkeen tai konkreettisen urasuunnitel-man avulla työuran käsittelyä.

EM44: ... suunnittelu- ja kehityskeskustelujen kautta siinä mielessä, että missä tehdään niitä vuoden suunnitelmia ja jutellaan kehityspuolen asioista niinkun siitä, että miten ih-minen ite näkee ja sitten toisaalta, siellä voi myös kysellä tavallaan ja niinku hakee, että mistä sä nyt oot kiinnostunu ja mitä sä oot aatellu, että minne oot menossa, jos sä teet näitä nyt kaks-kolme vuotta ...

Toki kehityskeskustelut jo nykyiselläänkin tukevat osittain ura-ajattelua, vaikka niiden painopiste on selvästi lyhyemmän aikavälin joko työhön tai asi-antuntijan osaamiseen liittyvissä tekijöissä. Kehityskeskusteluja ei ole kuiten-kaan alun alkaen suunniteltu pidemmän perspektiivin tarkasteluun, joten lo-makkeistoa olisi syytä tarkastella myös työuran näkökulmasta. Samoin ura-suunnitelman näkyväksi tekemiseen olisi hyvä kehittää työkaluja. Myös mui-den kuin kehityskeskustelujen käyttöä työuran edistämiseksi olisi ilmeisesti hyvä harkita.

EM39: ... mikä ... kehityskeskusteluissa, on semmonen niinkun sen pitkäjänteisemmän uran ja ihan semmonen konkreettinen suunnitelma, että se jää tekemättä.

JO3: ... tarvitaan hyvää keskustelua esimiehen ja alaisen välillä, ja meillähän on se käytäntö. Meillä on periaatteessa nää esimies-alaiskeskustelut, ja niissä yhteyksissä ... ihmisen pitäis nostaa se kysymys esiin. ... esimiehillä pitäis olla ... ajatus siitä, mihin suuntaan tää menee ja mitä osaamista me tarvitaan.

JO1: ... urasuunnittelu henkilötasolla taas ois aika luontevaa kytkeä siihen kehityskeskusteluun, että siinä mietittäis paitsi tulevan kauden töitä ja niihin liittyvää osaamista, niin pidemmällä tähtäimellä sen henkilön osaamisen kehittämistä peilaten yksikön tai koko talon tarpeisiin.

Tuki asiantuntijan työuran muutoksille näyttää myös paikantuvan tavalliseen, arkiseen esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen, kuten alla esitetyt esimiesten haastattelulainaukset kertovat.

EM35: ... et kyl musta tuntuu siltä, että ne pelot on suurempia, ku se todellisuus sitte siellä, että enemmän pitäis valottaa sitä ajattelua sillain, että vau, että tuollakin on noita mukavia mielenkiintoisia hommia ja tilastoja. ... Kyl mä oon sanonu, että kannattaa vaihtaa, jos se työ ei oo sitä mitä toivoo ... kyl se niinku jälkikäteen katsellen, niin ihmiset on tyytyväisiä, jos ne on uskaltanu tehdä jonku tämmösen ratkasun.

Esimiesten mukaan on helpompaa toimia oman uransa eteen aktiivisesti töitä tekevien asiantuntijoiden kanssa. Toki vähemmän innostuneetkin työntekijät saivat melkoisesti huomioita, nimittäin kolme esimiestä oli toisistaan tietämättä käyttänyt työurien tukemiseen liittyen samaa verbiä, eli tuuppimista. Juuri näiden vähemmän aktiivisten asiantuntijoiden tukemiseen pitäisi panostaa.

EM55: ... tuli niitä tehtäviä tasasin väliajoin. ... malli, jolla tavalla itekin pitäisi muistaa toimia omien alaisten kanssa, että tarjota tilaisuuksia ja tuuppia eteenpäin silloin ku huomaa, että joku vähän jämähtää.

JO3: ... miten just sellasten, jotka on nyt aika tyytyväisiä olemiseensa. Ja monta vuotta meeneekin varmaan aika hyvin, mut sit jossain vaiheessa voi olla, että siin tulee vähän semmonen kynnistyminen ja ei sit oikeen jaksa kehittää ...

Esimiehet nostivat myös esille sen, kuinka vaihtoon lähteviin työntekijöihin tai potentiaalsiin hakijoihin voitaisiin vastaanottavissa yksiköissä suhtautua aktiivisemmin.

EM53(1): ... no musta tuntuu, että tässä siirrosta auttaa, että ku tää yks meidän tulosityksikön johtaja oli meidän vastualueen kokouksessa, hän sitten kerto, että otetaan mielellämme vastaan teidät, että tämmöstä ja tämmöstä on suunniteltu ja tervetuloa. ... ainaki yhdelle tämmöselle siirtyvälle siitä oli hirveesti apua, ku sieltä kävi semmonen ystävällinen henkilö toivottamassa tervetulleeksi ja vähän niinku innostamassa siihen. Että se hälvensi sitä pelkoa ja sitten sai käydä epävirallisesti itekin hänen kanssaan näitä keskusteluja ja sai tietoo ihan suoraan sieltä, millaista siellä nyt sitten on.

Myös erilaiset tilaisuudet, esittelyt, puheenvuorot, tarinat tms. auttaisivat asiantuntijoita hahmottamaan osaamisia ja työtehtäviä ja sitä kautta siirtymään työurallaan seuraavaan vaiheeseen.

JO1: ... erilaiset ihmiset erilaisissa yhteyksissä avaa sitä, että minkä tyyppistä työtä he tekevät ja mitä heidän työhönsä sisältyy, että on se sitten intranetti, henkilölehti, tai vaikka joku tämmönen työnantajakuva, ... yksiköitten henkilöstötilaisuuksia ja infoja, niin käy-

dään vähän niinku ristiin kertomassa, että mitä yksikössä tehdään. ... yleiset kuvaukset on ihan hyviä, mutta monesti se konkretisoituu vasta sen kautta, että joku ikään kuin personoi sen tietyytyypisen.

Keskusteluista on johdonkin mukaan erittäin paljon hyötyä työurien edistämässä, mm. sitoutumisen vahvistumisen myötä. Toki toiveita täytyy myös itse tunnistaa ja tuoda riittävän korkealla tasolla esille.

JO2: ... että sitouttamiskeinokin se on, että pitäis tietää ihmisten toivomuksia, niin vois sitten järjestellä. ...

JO1: Kehityskeskustelut on semmonen, että tietyllä tasolla kaikille, koska se on hyvää työnantajapolitiikkaa ja se on hyvää esimiestyötä, että ihmisten ei tarvi elää vuosittaisissa sykleissä, vaan voi kattoo vähän pidemmälle.

Toki vuorovaikutusta tarvitaan laajemminkin, eli esimerkiksi erilaiset verkostot ja tilaisuudet ovat tärkeitä. Niissä asiantuntijat pääsevät keskustelemaan toisten kanssa ja saamaan tietoa erilaisista mahdollisuuksista.

Jo1: Mä luulen, että aika iso osa perustuu siihen, että ihmisillä on kontakteja ristiin ja rastiin ja ihmiset keskustelelee keskenään.

Keskustelun avoimuus on erityisen tärkeää, mutta todennäköistä on kuitenkin, että urakeskusteluihin liittyy asioita, jotka vaikeuttavat täysin avointa keskustelua. Esimiestenkin on osallistuttava aktiivisesti keskusteluun, jotta he tietäisivät, millaisia töitä ja työuria työnantaja voi tarjota.

JO1: ... esimiesten tulis tietää, että minkä tyyppisiä tehtäviä ja uria on laajemmin olemassa ja kuulostella ja olla valmis keskusteleen ihmisten kanssa aika avoimesti. Haistella, että jos ihminen osoittaa kiinnostusta siihen, että haluis jotenki muuttaa, niin okei, minkä tyyppisiä mahdollisuuksia on ja on se osa esimiestyötäkin vahvasti.

9.2.3 Koulutus

Kehittymisen näkökulma tulee esille toisaalta perinteisen koulutuksen kautta, toisaalta vähemmän esillä olleen työssä oppimisen kautta. Koulutukseen liittyvät keskustelut ovat sikäli mielenkiintoisia, että nekin nostavat esille ison talon sisällä vallitsevaa "eriarvoisuutta" - toisissa yksiköissä mahdollisuuksia näyttää olevan enemmän kuin toisissa. Toki asiassa voi olla merkityksellistä sekin, kuinka työ on organisoitu, eli kuinka työntekijä kokee itsellään olevan aikaa irrottautua eripituisiin koulutuksiin.

AT45: Mutta mä näen sen kyllä niin, että mä tarvitsisin koulutusta. Nyt on menny ihan hirveen monta vuotta silleen, et sanotaan et oppikaa kollegoilta ja toisiltanne. ... ei silleen oo rahaa näihin koulutuksiin. ... hirveen paljon epävarmuustilanteita, niin kyl ne haittaa meidän kehityskeskusteluita tosi paljon. ... menny ihan hirveen monta vuotta silleen, et sanotaan, et oppikaa kollegoilta ja toisiltanne.

AT43: Täähän talo tarjoaa kaikenlaista koulutusta ja kurssia ja ettei oo oikeestaan kerinny niihin satsamaan.

Työurien suuntaaminen asiantuntijauralta esimiesuralle näyttää jonkin verran korostuvan, sillä useampikin asiantuntija viittasi johtamisen erikoisammattitutkinnon korostuneeseen asemaan koulutustarjonnassa.

AT50: ... mulle aikoinaan tarjottiin tilaisuutta johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittamiseen ja sitten läksin siihen tietysti. ... Oli se tietysti jonkinnäköinen merkki siitä, että ehkä ... ois mahdollisuuksia edetä uralla tavalla tai toisella.

Yleensä ottaen koulutusta pidetään tärkeänä, koska se tarjoaa osaamisen kehittymisen ohella uusia näkökulmia ja auttaa edistämään omaa työuraa.

AT51: No, kyllähän siis nää koulutusmahdollisuudet on ollu hyvät. Että jos mä ajattelen itteeni, niin kyllä mä oon ... voinut osallistua, ei nyt voi sanoa, että aina, mutta joskus aina, niin koulutuksiin, jotka on antanu sellasta pohjaa ... niin kyllähän ne on auttanu eteenpäin ja sitte tuo vähän perspektiiviä näihin asioihin.

Koulutusta pidetään esimiestenkin keskuudessa tärkeänä keinona tukea työntekijöitä heidän työssään ja työurallaan.

EM39: ... että on mahdollisuus tarjota koulutusta, niin se on hirmu tärkeä, vaikka rahatilanne onki tiukka, niin ei silti sais laittaa koulutushanoja kiinni. ... kestää niinku menossa mukana, mitä maailmalla tapahtuu, se on tärkeitä.

Esimiehet eivät nosta samalla tavoin johtamisen erikoistumiskoulutusta esille kuin asiantuntijat. Sen sijaan projektikoulutukseen viitataan yhtenä mahdollisuutena, samoin kuin erilaisiin omaehtoisiin opiskeluvaihtoehtoihin. Toki koulutuksen kohdalla on nähtävissä myös se, että kaikki eivät halua osallistua.

EM33: ... mä tuon sit niinku esille sen, että mitä mä nään, että pitäis opiskella tai miten pitäis sitä osaamista kehittää. Kaikki ei halua ... aika moni haluaa pysyä siinä nykyisessä tehtävässä ... sitä on itse asiassa jossain vaiheessa pakko kehittää. Tavallaan me ajaudutaan ongelmiin, jos sit tota ei kehitetä.

Yhtenä syynä koulutukseen osallistumisen vähyyteen nostetaan esille kiire, eli sama tekijä, johon myös työntekijöiden puolella viitattiin asiantuntijuuden kehittymisen yhteydessä aiemmin.

EM53(1): ... kouluttautuminen, ... mutta kyllä se on vähentyny ja nykyään katotaan paljon tarkemmin, että voiko osallistua jonhonkin ... Totta kai se on se kiire, joka vaikuttaa siihen, että ihmiset ei ... suhtaudutaan nuivemmin kaikkiin koulutuksiin, niin se vähän aiheuttaa semmosta ennakkosensuuriakin sitte, ei hakeuduta.

9.2.4 Työn vähittäinen muuttuminen

Huomaamattoman ja pienten vaiheitten kautta tapahtuvan kehittymisen ja muutoksen luonnetta kuvaavat hyvin seuraavat kaksi lainausta. Kumpikin työntekijä on tehnyt pitkän työuran ja huomannut omalla urallaan tapahtuneen paljon pieniä muutoksia, joista rakentuu joko tyydyttävä tai vähemmän tyydyttävä asiantuntijan työuran nykytila.

AT50: ... että se on ollu ehkä se keskeinen eteenpäin vievä voima tässä koko ajan, ja että se asiantuntemus on kasvanut sillä tavalla ikään kuin monia pieniä asioita yhdistelemällä. On tullu tämmöistä yleisempää näkemystä miten maailmaa pitäis kehittää, tai miten näiden asioiden suhteen.

AT61: ... että tavallaan se tuotantopuoli on jääny sit pikkuhiljaa.. Sitä on, mutta ... aika paljon semmosta ohjaamista, ... tiedottaminen ja tietopalveluhommat siihen ja spesiaalityö-
syykset ja tällaset.

Kehittymisen ei tarvitse vaihteellisuudesta huolimatta olla ajautumista, vaan asioihin voi ja pitää vaikuttaa ajoissa, ettei ikääntyvä asiantuntija uraudu omassa työssään. Uudet mahdollisuudet eivät kuitenkaan ole pelkästään asiantuntijan ja hänen esimiehensä asioita, vaan työurien kehittämisessä tarvitaan aktiivisia ja toisiaan tukevia työkavereita.

AT42: ... vaihtelu ois niinku suuri asia, eikä se tietenkään yhtään tekis pahaa välillä oppia uutta ja perehtyä johonkin muuhun. ... miten muut on kiinnostuneita opettelemaan hommia ja löydetäänkö sieltä sitten kaiken muun työn ohesta sitten nää ajat perehdyttää ...

Työhön liittyvät uudet näkökulmat voivat syntyä esimiesten ennakkoluottomasta suhtautumisesta työntekijän osaamiseen ja kykyihin, jolloin voidaan tarjota jotakin selvästi aiemmasta tehtävästä poikkeavaa. Toki asiantuntijalla itselläänkin on sanansa sanottavanaan, eli omat motiivit laajentaa osaamista esimerkiksi kansainvälisiin tehtäviin näkyvät alemmassa esimerkissä.

AT57: hänellä (esimiehellä) oli hauska tapa, että hän anto semmosia hommia mulle, jotka ei välttämättä kauheen tiukasti katsottuna ois kuulunu mun hommiin. Mutta hän tiesi ja arvas, että mä niinku innostuin niistä. Että siinä on jonkun verran ja joidenki esimiesten osalta ollu sitä, että on myöski oppinu uutta siinä tehtävässä.

Tehtävien haasteellisuus sekä pienten muutosten että suurempien muutosten takana nostattaa myös esimiesten ja johdon mielipiteitä.

JO3: ... kun työmarkkinat muuttuu, niin me menetetään meidän parhaita tyyppejä, kun me ei pystytty tarjoamaan heille ikään kuin täs talossa sellasii haasteita kuin he toivoisivat.

Johtajien omat kokemuksetkin vahvistavat tätä kehitystä. Kun on asiantuntija, niin haluaa että talo tarjoaa vaihtoehtoisia haasteita. Kun näin on, niin silloin ei ole tarvinnut lähteä etsimään haasteita talon ulkopuolelta.

Tehtävien muotoilu nousi varsin keskeiseksi työkaluksi esimiesten haastatteluisissa.

EM60: ...näiden työnkuvien muotoilemiseen. ... yks tärkeimpiä tehtäviä, vuosittain joudutaan katsomaan, että työt jakaantuu tasaisesti ja sitten näiden mielekkäiden työnkuvien tekemisessä. ... että kyllä mä oon omalla vastuualueella pystynyt näitä muokkaamaan toiveiden mukaisesti, eli mä oon yrittänyt selvittää ja yrittänyt tarjotakin.

Suoriin sijaisuuksiin viitattiin kerran, ja sen lisäksi nostettiin esille tehtäväkiertoon liittyvä kehitysehdotus, jossa henkilö palaisi takaisin omaan tehtäväänsä käytyään vuoden verran jotakin toista tehtävää tekemässä.

EM53(1): Nykyään on melkeen niin, että semmosia suoria sijaisuuksia on harvemmin. Enemmän sitten, että jos joku muutos tulee, niin katotaan niitä tehtäviä ja miten niitä niinku jaetaan, ehkä sitä kautta sitten tulee niitä uusia tehtäviä.

EM39: ... vois olla enemmän niinku sellasta työkiertoa, että ei lähetä niinku kokonaan jon-
nekin, että oltais vaikka vuos jossain ja sitte palattais takaisi.

Myös johto kiinnittää huomiota niihin tilanteisiin, joissa yksikön työtehtäviä on mahdollisuus jakaa uudelleen. Kun henkilö siirtyy toiseen yksikköön, niin siinä tilanteessa pitäisi miettiä koko yksikön työtehtäviä ja hyödyntää tilanteen tarjoamia mahdollisuuksia työtehtävien uudelleen muotoilemiseksi.

9.2.5 Laajemmat muutokset, projektit

Laajemmat tehtävämuutokset näyttävät usein liittyvän joihinkin talon tai yksikön tasolla tapahtuviin uudistuksiin, joissa asiantuntijan panos voi vaihdella pienestä ja vähän aikaa vievästä tehtävänosasta laajoihin projektivastuisiin.

AT55: ... tämmönen ...tilasto, niin semmosen uusimisen suunnittelun mä sitten tein. Tavallaan pääsi palauttamaan mieliin vanhoja ...opiskeluja, et tavallaan motivois sillain, että mä pystyin käyttään tota ... että sinällensä se oli haasteellinen, mutta ... sitten ... tilinpitoon perehtyminen, opiskelu siinä.

Erilaisiin uudistuksiin mukaan pääseminen näyttää olevan tärkeää, sillä ne lisäävät työuralla tarvittavaa kokemusta ja näkemystä. Tämän lisäksi hankkeet tuovat tervetullutta vaihtelua ja virkistystä osallistujien arkeen.

AT44: Nää just (projektit) tuo lisää niinku asiantuntijuutta. Ja vaihtelua siihen työpöydän äärellä istumiseen, että on niinku erilaisia yhteisöjä, missä sitte niinku keskustellaan asioista ja näkee vähän eri kantilta sitä jotain osaa siitä. Et kyllä niinku on kans ihan tärkeätä, että pääsee mukaan.

Projektin ja muiden kehittämishankkeiden etuna nostettiin esille uusien ihmisten ja tehtävien parissa toimiminen. Verkostoitumista pidettiin tärkeänä hankkeissa, mutta myös yleisemmin. Toki tässäkin, kuten muissa työtehtävien vaihteluissa tulee esille se, että ne oikealla tavalla toteutettuina virkistävät ja lisäävät työntekijöiden hyvinvointia.

Projektit nousevat myös esimiesten keskusteluissa varsin selvästi esille. Ne nähdään vaihtoehtoina, jaksamisen tukena, uran etenemisen mahdollistajina jne.

EM55: No sitten toinen on tietysti kaikki projektit. Meillä on erilaisia kehittämisprojekteja ... niin ne tarjoaa aina mahdollisuuden irrottaa tekemään jotakin ihan muuta. Varsinkin noi vastatulleet tykkää näköjään tehdä tämmöstä ...

Toki tässäkin törmätään samaan asiaan, mikä tulee usein esille myös muiden keinojen käytössä. Olisi hyvä laittaa ihmisiä projekteihin, jos olisi rahaa ja jos olisi tekijöitä myös normaalia tuotantoa pyörittämään.

EM53(2): ... vaikka nyt projekteihin, annettais tosi hyvää projektikoulutusta ja sit niitä todella käytettäis projekteissa. ... tulee joku uudistus ja sen vie joku hyvin projektin läpi ...

niin voi sitten nousta tällaseks luotettavaks projektinvetäjäksi tai asiantuntijaks ... yks tapa tuoda osaamistaan esille.

9.2.6 Henkilökierto

Työuran muutoksia ja kehitystä pohdittaessa nousi esille myös henkilökierto, joka haastaa asiantuntijaa edellisiä työhön liittyviä muutoksia selvästi enemmän. Aktiivinen tehtävien vaihto näyttää ainakin viimeisen lainauksen mukaan tuottavan pätevyyttä oman työuran kehittämiseen, mutta myös uusia ihmissuhteita.

AT46: Mutta jos johonki haluu, siin sitte ei voi jäädä yhteen paikkaan myöskään. Sen tietää tässä talossa, pitää olla kokemusta eri puolilta, että jos sä johonki haluat päästä eteenpäin, mutta voihan sitä nyt, esimerkiks ... voi tehdä tämmösiä määräaikaista vaihtoja. Ei oo pakko tehdä mitään lopullista päätöstä, että sekin on mahdollista.

AT49: ... tai tietysti tässä urasuunnitelmassa oli niitä vaihtoehtoja ... mut sitte mahdollisesti miettiä niitä henkilökiertoja ja uusia tehtäviä. Tai sitten täytyy lähteä kyselemään talossa, että mistä löytyis semmosia itselle sopivia tehtäviä.

AT57: ... sitten semmonenkin kyllä, että mä olen aina välillä hypänny vieraissa eli käynyt toisenlaisissa hommissa ja mä olen sitä kautta niinkun saanut semmosta työkokemusta, joka on pätevöittänyt tähän tehtävään. Plus sitte tietysti se, että näin isossa talossa niin ylipäättänsä on hyvä kiertää eri puolilla, tutustuu taloon ja tutustuu ihmisiin.

Erilaisiin vaihtoihin ja kiertoihin on esimiestenkin mukaan tarvetta, ja nämä mahdollisuudet koetaan hyödyllisiksi. Toki tässäkin nousee esille ristiriita siitä, että kierto toisaalta hyödyttää, mutta toisaalta myös vie resursseja yksiköiltä.

EM35: ... pitäis vaan saada enemmän näitä paikkoja auki, että kyllähän niitä on nyt tullu paljon ja se varmasti auttaa, mut enemmän vaan tätä kiertoa, niin sillä saataisi kaikkiin sitä, että kaikki halukkaat pääsis kiertämään. ... kun ihmiset alkaa enemmän vaihtaa, niin se luo sitä, että useimmat alkaa kokemaan sen mahdollisuuten. Aikasemmin se oli vähän niinku kielletty ehkä, ... että organisaatiokulttuuri ei ainakaan tukenut sitä.

Vaikka kiertoa on viime vuosina tapahtunut, niin aina se ei ole itsestään selvää, vaan esimiesten on tuettava halukkuutta erilaisin keskusteluihin.

EM44: ... joskus tavallaan syntyy niinku luonnollisesti mahdollisuuksia edistää jotain asiaa ja joskus taas ... että kaikki ihmiset on paikoillaan, eikä synny vaihtuvuutta. Niin silloin tarvitaan enemmän keskustuja siihen, että tulee tehtävän vaihtoja.

Tehtävä- tai henkilökierrossa näyttää motiivina olevan ihmisten tarve kehittyä omalla urallaan kohti syvempää tai monipuolisempaa osaamista. Pelkät tuotantotehtävät eivät muutu riittävästi, niin että kiinnostus pysyisi yllä. Tällöin tuotannosta halutaan kehittämistehtäviin ja kansainvälisiin haasteisiin. Kierrosakin on omat hankaluutensa. Osa liikkuu sopivasti ja sopivin väliajoin, kun taas toisten katsotaan olevan vähän liian aktiivisia ja aiheuttavan ”kustannuksia” aktiivisuudellaan.

EM59: ... tämä asiantuntijaryhmä, niin välillä vähän liikaakin vaihtuu. Ja siellä on nyt ollu semmosia, että hakeutuu talon ulkopuolelle. Ja sitte on niitäkin, jotka talon sisällä liikkuu, niin se on koko talon etu. Mut sit sitä joutuu aina se yksikkö, josta lähtee, niin perehdyttämään uuden henkilön, niin se on sitten vähän työläämpä.

Myös henkilökohtaiset uhkat henkilökiertoon osallistumisessa nousivat esille, samoin kuin se, että henkilökierrossa pitäisi päästä ylittämään yksikkörajat ja näkemään resurssikysymykset koko organisaatiota koskevin asioina.

EM53(1): (Mikä siitä henkilökiertoon hakeutumisesta tekee vaikeeta?) ... täytyy asettaa ittensä niinku alttiiksi tavallaan semmoseen kilpailutilanteeseen arvioitavaks eri ihmisten kanssa. ... että mieluummin tekee sen, että kävelis jonnekin, ... ja sanos, että oisko teillä mulle mitään.

JO1: Tulostavoitteet asetetaan yksikköittäin, resurssit jaetaan yksikköittäin, niin se vaikuttaa siihen toimintatapaan ... että oikeesti pystyttäis näkemään, että se urapolku ja osaaminen henkilökierron, tai yksiköstä toiseen siirtymisen, tai vaikka työskentelemisen kahdelle eri yksikölle, kautta on rikkaampaa.

9.2.7 Varahenkilöjärjestelmä

Kokeneiden työntekijöiden esimerkit varahenkilöjärjestelmään liittyen kuvaavat mielenkiintosella tavalla sitä, kuinka joskus asiat nousevat esille, vaikka niistä ei puhutakaan. Järjestelmään liittyvät myönteiset kommentit eivät nimitäin nousseet keskusteluissa esille. Tämä tarkoittaa joko sitä, että niissä yksiköissä, joissa järjestelmä toimii, sitä pidetään itsestään selvyytenä, tai sitä, että järjestelmä ei toimi missään yksikössä. Muuhun aineistoon perehtyminen kuitenkin osoittaa, että varahenkilöjärjestelmää pidetään ainakin joissakin yksiköissä tärkeänä ja toimivana.

Tässä yhteydessä on todella kiinnostavaa se, että kaikki ikäänntyvien asiantuntijoiden tätä asiaa sivuavat kommentit koskevat toimimatonta järjestelmää ja sen vaikutuksia. Vaikka viittaukset keskittyvät lähinnä omaan työhön, niin ne saattavat kuitenkin merkitä sitä, että yksin tietystä tehtävästä vastuussa oleminen saattaa urauttaa ja vaikeuttaa oman työuran aktiivisempaa kehittämistä.

AT41: ... kaipais tiimityötä ... osaamista vois jakaa ... samalla se varamiesjärjestelmä alkais toimia, että se henkilö, jonka kanssa meillä on nimellisesti varamiesjärjestely, niin hänkään ei oo ollu siellä ikinä aktiivinen mitenkään.

AT42: Meillä ei oikeen vielä tää varahenkilöjärjestelmä toimi ... ois ihan kiva, että ... pari kertaa kuukaudessa vois suunnitella kuukauden ihan jollaki toisella tavalla, ei ois aina sitä tiettyä patkää, että tämä on tässä.

Ainakin yksi esimies oli asiantuntijoiden kanssa samoilla linjoilla, eli tarvetta järjestelmän kehittämiseen hänen mukaansa olisi. Toisen esimiehen mukaan hänen yksikössään on käytössä järjestelmä, johon kuuluminen ei ilmeisesti aina motivoi kaikkia asiantuntijoita.

EM60: ... tää varahenkilöjärjestelmä, että se on sitten kaikilla, vaikka ei ois tavallaan halunnutkaan. Että on sitten pakko vähän kaikkien tutustua muihinkin, ettei kukaan oo niinku yhden kortin varassa.

10 TOIMENPIDESUOSITUKSET

10.1 Työuran rakentuminen eri osatekijöistä

Työuran rakentumiseen vaikuttavat tekijät ovat tämän tutkimuksen mukaan työntekijä itsessään, hänen työnsä työtehtävien polkuna ja työnantajan puitteet. Tarkastellaan näitä osatekijöitä erityisesti työuran kehittymisen tai taantumisen näkökulmista.

Yksilön eli työntekijän, asiantuntijan näkökulma työuraan on hyvin moninainen. Lähtökohdaksi asiantuntijuudelle kiteytyi yksilön tapa tai tempo toimia. Osa asiantuntijoita on selvästi aktiivisempia ja oma-aloitteisempia kuin toiset. Kehitykseen ovat saattaneet vaikuttaa aiemman työuran tapahtumat eli esim. työuran pirstaleisuus tai työttömyys.

Työssä ja työuralla jatkamiseen vaikuttavat asiantuntijan arvot, tarpeet, motiivit ja sitoutuminen. Tässä asiaa tarkasteltiin lähinnä motivaatiota lisäävien tai vähentävien tekijöiden avulla. Toisilla työura etenee vaiheesta toiseen, kun toisilla työura keskittyy enemmän yhden tehtävän hoitoon ja siinä tapahtuviin pieniin muutoksiin. Pärjäämisen ja tyytyväisyyden tunteet vaikuttavat siihen, kuinka herkästi jatketaan samalla uralla tai tehdään pienempiä tai isompia muutoksia työuraan. Kynnys vaihtoon on toisilla suurempi kuin toisilla, jolloin ”kynnykselle jääviin” on kiinnitettävä erityistä huomiota, mikäli heidän ei haluta urautuvan.

Asiantuntijuudessa nousivat esille mm. oman osaamisen riittävyys, oikea laatu ja riittävä hyödyntäminen. Osaaminen ja sen kehittäminen näyttävät olevan tärkeitä, sillä niiden avulla pystytään tarttumaan uusiin haasteisiin, jotka ainakin valtaosalle asiantuntijoista ovat tärkeitä.

Työura on tässä tutkimuksessa näyttäytynyt eri työtehtävien ja uravaiheiden jatkumona. Tästä johtuen työhön liittyvät tekijät ovat varsin tärkeitä työuran kokonaisuuden muodostumisessa. Ensimmäisenä alueena olivat työuran aikaiset kokemukset, jotka liittyivät erilaisiin työuran vaiheisiin, työllistymiseen, harjoitteluun, vapaisiin jne. Tämä vaihe näyttäytyi merkittävänä perustana myöhemmille työuran ajatuksille ja vaihtoehdoille. Tyypillistä alkuvaiheelle oli

pirstalaisuus ja vaihteisuus, toki yhden uran asiantuntijoitakin oli joukossa. Keskiuraa luonnehtivat joko aktiivisemmat vaihdot tai uran pysähtyneisyys.

Työuran itseoikeutettu tekijä on nykyinen työ ja sen sisällölliset haasteet, merkityksellisyys ja työn hallinnan kokemukset. Mikäli nämä tekijät näyttäytyvät riittävän myönteisinä ja tyydytystä tuottavina, niin työuran jatkoon ollaan aivan eri tavoin panostamassa kuin vähemmän tyydyttävässä tilanteessa. Nykyiseen tai aiempiin työtehtäviin liittyy kuitenkin usealla haastatellulla myös kielteisiä kokemuksia, jotka näkyvät esimerkiksi ahdistuksena, arvottomuuden tunteena ja jaksamattomuutena.

Työuraosion kolmannen osion eli tulevaisuuden uran keskeisiksi tekijöiksi nousivat työmarkkinoiden mahdollisuudet, eli avoimet työpaikat ja yleensä tieto näiden eri tehtävien avoinna olemisesta. Vapaana olevien työtehtävien hakuaktiivisuuteen vaikuttaa jonkin verran se, minkälaisia oletuksia asiantuntijalla on työtehtävän sisällöstä ja yksiköstä, sen esimiestä ja todennäköisistä kollegoista. Tuttuus ja aiemmat kontaktit helpottavat siirtymistä uuteen, samoin kuin mahdollisuudet ”testata” ja palata takaisin omaan tehtävään ja yksikköön. Myös oikea-aikaisuus on tärkeää, eli itsellä on oltava tarve vaihtoon juuri silloin kun sopivan tuntuinen työtehtävä tulee avoimeksi.

Työnantajan puitteet rakentuivat sekä ihmisistä että fyysisemmistä puitteista. Esimiehet näyttävät olevan hyvin tärkeässä roolissa erityisesti iäkkäämpien asiantuntijoiden työurien aktivoimisessa. Kuitenkin tuen tarve näyttää vaihtelevan yksilöittäin, eli on niitä, jotka eivät juuri tarvitse apua, vaan luottavat omaan osaamiseensa ja aktiivisuuteensa. On kuitenkin yllättävän paljon myös niitä, joita varten on kehitettävä erilaisia aktiivisen ura-ajattelun ja -suunnittelun keinoja.

Työkaverit ovat erittäin tärkeitä. Ensimmäinen lähtökohta tämän asian tyytyväisyyttä arvioitaessa näytti olevan jo se, että onko asiantuntijalla mahdollisuus tehdä töitä yhdessä muitten kanssa. Myös verkottuminen omaa asiantuntijuutta vahvistavien kollegojen kanssa näyttää tärkeältä. Kollegojen puuttumisen suurin hankaluus näyttää olevan se, että työtä on silloin huomattavasti hankalampi vaihtaa tai oppia.

Puitteisiin oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä. Joustot ja vapaat ovat tärkeitä, kuten myös yhteiset kerhot ja harrastukset. Kaikkien keskeisimmäksi näytti kuitenkin muodostuvan työnantajan koulutus- ja kehittämispolitiikka. Asiantuntijat eivät halua pelkästään oppia toisiltaan, vaan heillä on oltava mahdollisuuksia pitää yllä omaa osaamista tai kehittää uusia alueita. Projektit ja hankkeet ovat yksi keskeinen keino työuran monipuolistamiseen. Erilaisia töitä tai sisältöjä voi näin kokeilla ja niissä voi olla mukana osana nykyistä työtehtävää.

10.2 Suositukset

Tarkastellaan työurien johtamista ensin koko organisaation tahtotilan ja resursien näkökulmasta. Edetään sitten johdon ja esimiesten työhön ja työyhteisöön.

Jätetään tämän raportin ehdoton keskipiste eli asiantuntija viimeiseksi, niin nähdään asiat yleisestä yksityiseen -suunnasta.

Strategianäkökulma ei ole tässä aineistossa tullut kovin vahvasti esille, sillä analysoidut haastattelut ovat olleet pääosin asiantuntijoiden ja esimiesten haastatteluja. On kuitenkin muistettava, että mikäli jotakin asiaa pidetään tärkeänä organisaation tavoitteiden kannalta, niin siihen on myös strategisella tasolla panostettava. Työura-ajattelun ja urajohtamisen rummuttaminen esimiesten tai asiantuntijoiden keskuudessa ei riitä, elleivät johto, arvot ja yleinen ilmapiiri ole myös asian takana.

Tässä tapauksessa ainakin haastatellut ylimmän johdon edustajat tunnistavat työura-ajattelun ja -kehittämisen tarpeen. Organisaatiossa on myös jo tätä hanketta ennen panostettu henkilöstöjohtamiseen ja erityisesti osaamisen johtamiseen. Nämä luovat hyvää perustaa työurajohtamisen kehittämiseksi. Myös kehityskeskustelukäytännön hyödyntäminen työurakeskustelujen pohjana tarjoaa hyvän mahdollisuuden tukea työurien kehittämistä.

Myös sisäinen rekrytointi ja liikkuvuus ovat kehittyneet niin, että asiantuntijoilla on hyvät mahdollisuudet vaihtaa tehtäviä talon sisällä. Toki avoimuuteen, tiedottamiseen ja todellisiin vaihtoehtoihin pitää vielä kiinnittää huomiota. Erityistä huomiota on kiinnitettävä niihin asiantuntijoihin, joiden työn haasteellisuus tai osaamisen taso ei ole pysynyt oikealla tasolla.

Kokonaisuus:

1. Henkilöstöasiat, erityisesti osaamisen kehittäminen ja työurien johtaminen on nostettava työn luonteen (asiantuntijaorganisaatio) vuoksi strategiatasolla riittävän korkealle.
2. Esimiestyön muotoutumista on syytä arvioida ja ohjata strategisten painopisteiden mukaan: esimiestyön painotus enemmän henkilöstöjohtamisen suuntaan.
3. Työura-ajattelu olisi nähtävä yhtenä keinona tukea asiantuntijan osaamista ja työssä jaksamista. Nuorten kohdalla ura-ajattelu auttaa työnantajaan sitouttamista.

Työnantajan puitteet ja keinot:

1. Nykyinen järjestelmä (vapaa-ajat, joustot, liikunta ym. ryhmät) pitäisi saada jokaisen ulottuville ja aktiiviseen käyttöön; sitouttaa ja helpottaa talon sisällä siirtymistä – pysymistä työnantajan palveluksessa.
2. Koulutus-, kehitymis- ja työssä oppimisen mahdollisuuksia on pidettävä aktiivisina. Osaamisen kehittämisen keinoina on käytettävä koulutuksen ohella työhön liittyviä keinoja.
3. Työkavereiden merkitys työurien ja kehittymisen tukena on tunnistettava. Nuorilla on oma kokoontumisfooruminsa, mutta myös vanhempien työntekijöiden verkostoja ja aktiivista vuorovaikutusta kannattaa tukea.
4. Esimiestyötä yhtenäistettävä työurien johtamisessa: merkityksen tiedostaminen, asiantuntijan työuran tunnistaminen, keinovalikoima aktiivisempaan käyttöön.

Työuran kehittäminen:

1. Sisäiset työmarkkinat pitäisi saada aktiivisemmiksi: näkyvyyttä ja avoimuutta, tukea sinne ilmoittautuville.
2. Nykyisten tai aiempien työtehtävien merkitys olisi tiedostettava työuran edistäjänä tai esteenä, erityisesti kielteisten kokemusten käsittely ja hoitaminen.
3. Työuran alku- ja keskivaiheen kriittisten pisteiden tunnistaminen: onko turvallisuudentarvetta tai vaihdon hidasteita.

Yksilönäkökulman huomioiminen:

1. Työuraan liittyvän kokonaistyytyväisyyden merkitys pitäisi tunnistaa. Tyytyväisyys pitäisi mittarina hyödyntää paremmin.
2. Asiantuntijoiden erilainen persoonallinen toimintatapa on tunnistettava ja sitä on tuettava sekä hyödynnettävä.
3. Urautuneet, kehityksestä syrjäytyneet asiantuntijat on paikallistettava ja heidän tyytymättömyyden lähteensä on korjattava.
4. Motivoituminen. Asiantuntijoilla kehittyminen ja sisällöllinen motivaatio ovat usein ensisijaisia. Asiantuntijatehtävien polku pitäisi myös miettiä ja tehdä näkyvämmäksi. Urautuneita pitäisi aktivoida alussa pienempiin, ja ajan kuluessa mittavampiinkin muutoksiin.
5. Elämäntilanteen vaikutus työuran muutoksiin. Perhetilanteet on ainakin nuorten osalta hoidettu hyvin. Vanhempien työntekijöiden kohdalla tarvitaan kuitenkin myös huokoisuutta ja vaikutusmahdollisuuksia oman työuran muotoutumiseen. Taustalla voivat syinä olla perhetilanne, oma jaksaminen, kehittymisen tarve jne.

Viimeiseksi vielä voisi tiivistää sen millaisia uusia, erityisesti urajohtamiseen liittyviä asioita nousi esille. Haastateltujen mukaan ura ei ole pelkästään yksilön, esimiehen tai johtajan asia vaan tarvitaan jokaisen osapuolen huomiota ja tekoja yksilöiden työurien edistämiseen. Keinoina esitettiin mm. kehityskeskustelujen muuttaminen niin, että niissä otettaisiin paremmin huomioon työuran jatkumo. Kirjallisten urasuunnitelmien tekemistä pidettiin myös hyvänä. Osa asiantuntijoista pystyy omaehtoisesti tekemään oman suunnitelmansa, mutta aina tarvitaan keskustelua työnantajanäkökulmasta eli tavoitteiden ja toiveiden yhteensovittamista tilanteen sekä mahdollisuuksien kanssa. Tämän lisäksi tarvitaan esimiesten tukea ja kannustusta erityisesti "yhden uran" asiantuntijoille. Työmarkkinoiden mahdollisuuksia on nostettava esille, ja hakeutumista toisiin yksiköihin ja tehtäviin olisi helpotettava.

LIITTEET

Asiantuntijoiden työurien edistäminen

A. Taustatiedot:

Nimi:

Syntymäaika:

Nykyinen työtehtävä ja yksikkö:

Koulutuksesi:

Nykyisessä tehtävässä alkaen vuodesta:

Nykyisen työnantajan palveluksessa alkaen vuodesta:

Missä ajattelet olevasi kahden vuoden kuluttua (organisaatio tai tehtävä):

Minkä ikäisenä ajattelet jääväsi eläkkeelle:

/ / Osallistuin VAU! -valmennukseen / / En ole osallistunut

B. Haastattelukysymykset:

1. Kerro aluksi omasta tähänastisesta työurastasi.
2. Mitkä tekijät ovat edistäneet sinua omalla työurallasi tähän asti?
3. Mitkä tekijät tai asiat olet kokenut tähänastisella urallasi kehittymistä tai etenemistä estäviksi?
4. Kerro toiveistasi ja ajatuksistasi tulevaan työuraasi liittyen.
5. Millaisia tekijöitä, asioita tai tukea ajattelet tarvitsevasi tulevalla työurallasi?
6. Millaisia pelkoja sinulla on omaa tulevaa työuraasi ajatellen Tilastokeskuksessa?
7. Haluaisitko kertoa vielä jotain muuta työuraasi liittyen?

Lomakekysymykset (täytetään haastattelussa)

Lomakkeessa pohjana Markku Ojasen DVAS-mittari

C. Lomakekysymykset:

(Liitteenä väittämien laadullinen kuvaus, josta voit katsoa tilannettasi vastaavan pisteen janalta.)

1. Tyytyväisyys (menneeseen) (Liite 1)

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

a. omaan tähänastiseen työuraasi

b. omaan tämänhetkiseen työhösi

- c. oman osaamisen käyttöön

- d. tähänastisiin kehittymismahdollisuuksiisi

- e. omaan kehittymiseesi

- f. esimieheltä saamaasi tukeen

- g. kollegoilta saamaasi tukeen

- h. tähänastiseen palkkakehitykseesi

2. Toiveikkuus tulevaisuuden suhteen (Liite 2)

- 0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100
- a. oman työuran toteutuminen jatkossa nykyisen työnantajan palveluksessa

 - b. oikeantasoisten haasteiden löytyminen nykyisen työnantajan palveluksessa

 - c. omien voimavarojen riittäminen tulevissa haasteissa

 - d. voimavarojen ja haasteiden tasapaino

3. Muut muuttujat

- 0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100
- a. itseluottamus (Liite 3)

 - b. hallinnan tunne työssä (Liite)

 - c. hallinnan tunne elämässä (Liite 4)

 - d. työkyky (Liite 5)

 - e. arvostuksen saaminen (Liite 6)

 - f. tämänhetkinen mieliala (Liite 7)

4. Asioiden ja tekijöiden tärkeys tulevaisuuden työuraasi ja motivoitumistasi ajatellen

Tekijöiden tärkeyden määrittely: (1=ei lainkaan tärkeä, 2=ei kovin tärkeä, 3=neutraali, 4=melko tärkeä, 5=erittäin tärkeä)

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| a. tuleva työura mielekkäiden työtehtävien kokonaisuutena | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. kulloisenkin työsi mielekkyys ja merkityksellisyys | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. oman osaamisen optimaalinen käyttö | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. tarjottavat kehittymismahdollisuudet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e. oma jatkuva kehittäminen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f. esimiehen ja johdon tuki | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g. kollegojen tuki | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h. palkkakehitys | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Valitse yllä mainituista tekijöistä kolme tärkeintä tekijää ja kirjota kohdat alle tärkeysjärjestyksessä.

1. _____
2. _____
3. _____

LÄHTEET

- Appelbaum, S. H. & Santiago, V. 1997. Career development in the plateaued organization. *Career Development International* 2 (1), 11.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N. & Wilderom, C., P. M. 2005. Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior* 26 (2), 177-202.
- Baruch, Y. 2004. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. *Career Development International* 9 (1), 58-73.
- Baruch, Y. 2003. Career systems in transition: A normative model for organizational career practices. *Personnel Review* 32 (1/2), 231-251.
- Baruch, Y. 1999. Integrated career systems for the 2000s. *International Journal of Manpower* 20 (7), 432-457.
- Bird, A. 1994. Careers as repositories of knowledge: a new perspective on boundaryless careers. *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)* 15 (4), 325.
- Bish, A. J., Bradley, L. M. & Sargent, L. D. 2004. Career development for going beyond the call of duty: is it perceived as fair? *Career Development International* 9 (4/5), 391-405.
- Brooke, L. & Taylor, P. 2005. Older workers and employment: managing age relations. *Ageing and Society* 25 (3), 415-429.
- Canaff, A. L. 1997. Later Life Career Planning: A New Challenge for Career Counselors. *Journal of Employment Counseling* 34 (2), 85-93.
- Chang Boon Lee, P. 2003. Going beyond career plateau: Using professional plateau to account for work outcomes. *The Journal of Management Development* 22 (5/6), 538.
- Chang, E. 1999. Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. *Human Relations* 52 (10), 1257-1278.
- Chay, Y. W., Aryee, S. & Chew, I. 1995. Career plateauing: reactions and moderators among managerial and professional employees. *International Journal of Human Resource Management* 6 (1), 61-78.
- Coyle Shapiro, J. A. M. & Conway, N. 2005. Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* 90 (4), 774-781.
- DeFillippi, R. J. & Arthur, M. B. 1994. The boundaryless career: a competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)* 15 (4), 307.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* 71 (3), 500-507.

- Feldman, D. C. 1989. Careers in organizations: Recent trends and future directions. *Journal of Management* 15 (2), 135.
- Fossum, J. A., Arvey, R. D., Paradise, C. A. & Robbins, N. E. 1986. Modeling the skills obsolescence process: A psychological/economic integration. *Academy of Management Review* 11 (2), 362-374.
- Goulet, L. R. & Singh, P. 2002. Career commitment: A reexamination and an extension. *Journal of vocational behavior* 61 (1), 73-91.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A. & Kaplan, E. 1995. The role of goal setting in career management. *International Journal of Career Management* 7 (5), 3-12.
- Greller, M. M. 1999. In search of late career: A review of contemporary social science research applicable to the understanding of late career. *Human Resource Management Review* 9 (3), 309.
- Greller, M. M. & Stroh, L. K. 1995. Careers in midlife and beyond: A fallow field in need of sustenance. *Journal of vocational behavior* 47 (3), 232-247.
- Hall, D. T. & Chandler, D. E. 2005. Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior* 26 (2), 155-176.
- Hall, D. T. 1996. Protean Careers of the 21st Century. *Academy of Management Executive* 10 (4), 8-16.
- Hall, D. T. & Mirvis, P. H. 1995. The new career contract: Developing the whole person at midlife and beyond. *Journal of vocational behavior* 47 (3), 269-289.
- Hall, D. T. & Isabella, L. A. 1985. Downward movement and career development. *Organizational dynamics* 14 (1), 5-23.
- Hall, D. T. & Moss, J. E. 1998. The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational dynamics* 26 (3), 22-37.
- Hansson, R. O., Dekoekkoek, P. D., Neece, W. M. & Patterson, D. W. 1997. Successful aging at work: Annual Review, 1992-1996: The older worker and transitions to retirement. *Journal of vocational behavior* 51 (2), 202-233.
- Herriot, P. & Pemberton, C. 1996. Contracting careers. *Human Relations* 49 (6), 757.
- Herriot, P. & Stickland, R. 1996. Career management: The issue of the millennium. *European Journal of Work & Organizational Psychology* 5 (4), 465.
- Heslin, P. A. 2005. Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior* 26 (2), 113-136.
- Jones, C. & DeFillippi, R. J. 1996. Back to the future in film: Combining industry and self-knowledge to meet the career challenges of the 21st century. *Academy of Management Executive* 10 (4), 89-103.
- Josten, E. & Schalk, R. 2010. The effects of demotion on older and younger employees. *Personnel Review* 39 (2), 195-209.
- Kyriakidou, O. & Ozbilgin, M. 2004. Guest editorial: Individuals, organizations and careers: a relational perspective. *Career Development International* 9 (1), 7-11.

- Locke, E. A. 1991. The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core. *Organizational behavior and human decision processes* 50 (2), 288-299.
- Maguire, H. 2002. Psychological contracts: Are they still relevant? *Career Development International* 7 (3), 167.
- Maurer, T. J. & Tarulli, B. A. 1994. Investigation of perceived environment, perceived outcome, and person variables in relationship to voluntary development activity by employees. *Journal of Applied Psychology* 79 (1), 3-14.
- Mirvis, P. H. & Hall, D. T. 1994. Psychological success and the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)* 15 (4), 365.
- Near, J. P. 1984. Reactions to the career plateau. *Business horizons* 27 (4), 75.
- Prince, J. B. 2005. Career-focused employee transfer processes. *Career Development International* 10 (4), 293-309.
- Rosen, B. & Jerdee, T. H. 1990. Middle and late career problems: Causes, consequences, and research needs. *Human Resource Planning* 13 (1), 59-70.
- Rousseau, D. M. 1990. New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)* 11 (5), 389.
- Rousseau, D. M. 1996. Changing the deal while keeping the people. *Academy of Management Executive* 10 (1), 50-59.
- Shearer, R. L. & Steger, J. 1975. Manpower obsolescence: A new definition and empirical investigation of personal variables. *Academy of Management Journal (pre-1986)* 18 (000002), 263.
- Sterns, H. L. & Miklos, S. M. 1995. The aging worker in a changing environment: Organizational anindividual issues. *Journal of vocational behavior* 47 (3), 248-268.
- Stevens, P. 1996. What works and what does not in career development programmes. *Career Development International* 1 (1), 11.
- Wright, P. M., Dunford, B. B. & Snell, S. A. 2001. Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management* 27 (6), 701.

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNNAN JULKAISUJA ISSN 1457-036X, NUMEROSTA 180/2010 ALKAEN JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULUN JULKAISUJA, ISSN 1799-3059

- 171/08 Kuhmonen Tuomas: Inhimillinen pääoma ja yrittäjyys – esimerkkinä maatilayritysten uuden liiketoiminnan käynnistäminen.
ISBN 978-951-39-3286-2 25,00 €
- 172/08 Nevanperä Erkki & Kansikas Juha: Näkökulmia kansainväliseen yrittäjyyskasvatukseen: Tutkimus toisen asteen opiskelijoiden yrittäjyysasenteista.
ISBN 978-951-39-3309-8 8,50 €
- 173/08 Heikkilä Marikka & Heikkilä Jukka & Sajasalo Pasi: Ristivetoa. Tapaus-tutkimus suomalaisesta koneenrakennusverkostosta.
ISBN 978-951-39-3358-6 9,90 €
- 174/08 Auvinen Tommi: Narratiivinen näkökulma johtajuuteen. Tulkitseva tutkimus tarina-johtamisesta suomalaisen esimiestyön kontekstissa. (lisensiaatintutkimus)
ISBN 978-951-39-3414-9 loppunut
- 175/09 Kansikas Juha & Tunkkari-Eskelinen Minna (toim.): Näkijä, kokija ja tekijä. Professori Matti Koironen 60 vuotta.
ISBN 978-951-39-3587-0 ilmainen
- 176/09 Kansikas Juha & Kyrö Paula & Seikkula-Leino Jaana & Römer-Paakkanen Tarja (toim.): Yrittäjyyskasvatuksen muotoutuva maisema – Yrittäjyyskasvatuksen identiteettiä rakentamassa.
ISBN 978-951-39-3681-5 18,00 €
- 177/09 Kauko-Valli Sofia & Niittykangas Hannu (toim.): Sosiaalinen yrittäjyys: näkökulmia ja tuloksia.
ISBN 978-951-39-3690-7 11,63 €
- 178/10 Luoma Jenni: Organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen toimintatutkimuksena (lisensiaatintutkimus)
ISBN 978-951-39-3891-8 loppu
- 179/10 Karjalainen Kari, Solankallio Tytti & Kauko-Valli Sofia (toim.): YRITTÄJÄN YSTÄVÄNÄ. Professori Hannu Niittykangas 60 vuotta
ISBN 978-951-39-3982-3 loppu
- 180/10 Malin Virpi: Ontto oppimispuhe – kriittisen johtamistutkimuksen näkökulma organisaatiossa oppimiseen (lisensiaatintutkimus)
ISBN 978-951-39-4047-8 16,00 €
- 181/11 Lehtonen Liina & Uusitalo Outi: Pakkauksen arvo kilpailuedun lähteenä
ISBN 978-951-39-4288-5 20,00 €

- 182/11 Kauko-Valli Sofia & Saarikoski Annika & Häkkinen Reija (toim.): Positiivinen psykologia yrittäjyydessä
ISBN 978-951-39-4325-7 20,00 €
- 183/11 Heikki Karjaluoto & Aarne Töllinen & Antti Tenhunen & Matti Leppäniemi: Digitaalinen markkinointi teollisuusyrityksissä - Tutkimusraportti
ISBN 978-951-39-4591-6
- 184/12 Tarja Niemelä & Heikki Karjaluoto & Aarne Töllinen: Monialainen yritystoiminta Keski-Suomen maataloilla –tutkimusraportti
ISBN 978-951-39-4730-9
- 185/12 Tarja Niemelä & Heikki Karjaluoto: Monialainen yritystoiminta Keski-Suomen maataloilla vuosina 2005-2012
ISBN 978-951-39-4732-3
- 186/12 Tarja Niemelä & Heikki Karjaluoto & Aarne Töllinen: Maatilayritysbarometri –tutkimusraportti
ISBN 978-951-39-4737-7
- 187/12 Tarja Niemelä (toim.): UUDISTUVA YRITTÄJYYS MAASEUDULLA: Esseitä ja esimerkkejä
ISBN 978-951-39-4792-7