

**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU**

**TYÖN MERKITYKSIÄ JA  
IKÄJOHTAMISEN ILMENTYMIÄ  
ICT-PALVELUYKSIKÖSSÄ**

Eija Kampman  
Pro gradu -tutkielma  
Johtaminen  
Ohjaaja: Iris Aaltio  
2014



## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

|  |   |
|--|---|
| Tekijä<br>Eija Kampman   |   |
| Työn nimi<br>Työn merkityksiä ja ikäjohtamisen ilmentymiä ict-palveluyksikössä   |   |
| Oppiaine<br>Johtaminen   | Työn laji<br>Pro gradu -tutkielma       |
| Aika<br>Tammikuu 2014  | Sivumäärä<br>146 + liitteet 6 sivua     |
| <p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tietotekniikka-alalla on ollut isoja organisaatiomuutoksia, mikä on näkynyt myös ict-alan työllistämässä. Henkilöstöltä vaaditaan jatkuvaa muutoskykyä ja osaamisen kehittymistä. Eri-ikäisyyden ja erilaisuuden huomioiminen vaativat henkilöstöjohtamiselta, esimiehiltä ja alaisilta alan ominaisuuspiirteiden huomioimista.</p> <p>Tutkimuksessa oli tarkoitus kartoittaa ict-palveluyksikön ajatuksia ict-alan työn merkityksestä, työssä kehittymistä ja jaksamisesta. Lisäksi pyrittiin hahmottamaan, miten ikäjohtaminen, eri-ikäisyys ja erilaisuus koetaan työyhteisössä. Ict-alaa tarkasteltiin myös työllisyyden, organisaatiomuutosten ja tulevaisuuden kannalta. Tutkimukseen osallistui 4 esimiestä, 6 alaista ja HR:n edustaja. Haastateltavat olivat eri-ikäisiä, erilaisilla koulutustaustoilla ja työkokemuksilla olevia miehiä ja naisia. Laadullisen tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluna.</p> <p>Ict-työuraan voidaan tutkimusten tulosten perusteella tulkita kuuluvan pitkät työsuhteet ja työn vaihtamisen tulevan verkoston, yritys muutosten tai talon sisällä tarjottujen uusien tehtävien kautta. Henkilöstön vaihtuvuus oli vähäistä ja henkilöillä ei ollut varsinaisia urasuunnitelmia. Työssä kokemus, asenne ja persoona koettiin koulutusta tärkeämmiksi tekijöiksi. Työtä kuvasi vastuullisuus, haasteellisuus, itsenäisyys, tavoitteellisuus ja sosiaalisuus. Oppimista ja kehittymistä koettiin tulevan eniten itse työn kautta. Asiakaspalautteet ja tehtävissä onnistumiset tuottivat eniten palkitsevuutta. Esimiehiltä toivottiin enemmän rakentavaa palautetta ja aikaa henkilöstöjohtamiseen. Työn ja vapaan raja ict-työssä koettiin häilyväksi. Kuormitus näkyi väsymyksenä ja työtehon laskuna. Palautuskeinoja olivat hyvinvoinnista vastuunottaminen ja työmäärän - ja ajan vähentäminen. Eri-ikäisyys ja erilaisuus koettiin rikkaudeksi työyhteisössä. Eri-ikäisten vahvuudet ja heikkoudet tunnistettiin, mitä osattiin käyttää positiivisesti työyhteisön hyödyksi. Ikää ja kokemusta arvostettiin. Eri-arvoisuutta tuli vähän esille esimiesalis-suhteessa iän, ammatillisen osaamisen tai persoonallisten ominaisuuksien osalta. Lisäksi naiset ja nuoret tunnisti pieniä haasteita osoittaa oma pätevyys ja arvostus alalla. Tutkimuksen tuloksien kautta voidaan parantaa erilaisuuden ja eri-ikäisyyden haasteita ict-alalla sekä tukea urakehitystä, jaksamista ja hyvän ict-työyhteisön rakentamista.</p> |   |
| Asiasanat<br>ikäjohtaminen, erilaisuus, eri-ikäisyys, työssä kehittyminen, työn merkitys, jaksaminen, kuormitus, palaute, palkitseminen, ict-työ, ict-työyhteisö, roolit   |   |
| Säilytyspaikka   | Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu |



# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ SISÄLLYS

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | JOHDANTO.....  | 7  |
| 1.1   | Tutkimuksen tausta ja perustelut.....                          | 10 |
| 1.2   | Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimustehtävä.....                 | 11 |
| 1.3   | Keskeiset käsitteet ja kirjallisuus .....                      | 12 |
| 2     | IKÄJOHTAMINEN.....   | 15 |
| 2.1   | Ikääntyvän työvoiman haasteet organisaation näkökulmasta ..... | 19 |
| 2.1.1 | Ikästrategia osana Henkilöstöstrategiaa .....                  | 19 |
| 2.1.2 | Henkilöstövoimavarojen johtaminen.....                         | 22 |
| 2.2   | Ikääntyvän työvoiman haasteet yksilön kannalta .....           | 27 |
| 2.2.1 | Terveys ja toimintakyky .....                                  | 28 |
| 2.2.2 | Itsensä kehittäminen, ammatillinen osaaminen ja urakehitys .   | 31 |
| 2.2.3 | Urakehitys ja kehittävä vuorovaikutus.....                     | 35 |
| 2.2.4 | Työn merkityksiä.....  | 37 |
| 2.3   | Tutkimuksia ja erilaisia ikäohjelmia .....                     | 38 |
| 3     | ICT-ALA JA ICT-TYÖ .....                                       | 42 |
| 4     | TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....                                 | 46 |
| 4.1   | Tutkimusmenetelmät .....                                       | 47 |
| 4.2   | Aineiston esittely .....                                       | 49 |
| 4.3   | Haastattelun suorittaminen.....                                | 51 |
| 4.4   | Tutkimuksen analyysi.....                                      | 54 |
| 5     | TULOKSET.....  | 58 |
| 5.1   | HR:n rooli ja case-yritys.....                                 | 58 |
| 5.2   | Työura .....   | 59 |
| 5.2.1 | Työuran käännteet.....   | 61 |
| 5.2.2 | Työssä kehittyminen ja kehityskeskustelut.....                 | 67 |
| 5.2.3 | Koulutuksen merkitys .....                                     | 70 |
| 5.2.4 | Yhteenveto.....  | 74 |
| 5.3   | Työn merkityksiä .....   | 75 |
| 5.3.1 | Motivaatio ja onnistuminen.....                                | 76 |
| 5.3.2 | Palautteet ja palkitsemiset.....                               | 79 |
| 5.3.3 | Työn ja vapaan rajamailla .....                                | 82 |
| 5.3.4 | Jaksaminen ja kuormittavuus.....                               | 85 |
| 5.3.5 | Yhteenveto.....  | 90 |
| 5.4   | Työyhteisön ja erilaisuuden merkityksiä .....                  | 93 |
| 5.4.1 | Rekrytointi eri ikäluokissa .....                              | 94 |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 5.4.2 | Eri-ikäisyys.....                                    | 95  |
| 5.4.3 | Erilaisuus, taustat ja sukupuolet.....               | 108 |
| 5.4.4 | Roolit.....  | 111 |
| 5.4.5 | Ihanteellisen työyhteisön ainekset.....              | 119 |
| 5.5   | Haasteet ja tulevaisuus.....                         | 124 |
| 5.5.1 | Organisaatiomuutokset.....                           | 124 |
| 5.5.2 | Toimenpiteitä työllistämisen parantamiseksi.....     | 125 |
| 5.5.3 | Tulevaisuus.....                                     | 128 |
| 6     | POHDINTA JA PÄÄTELMÄT.....                           | 131 |
| 6.1   | Työhön liittyviä ilmiöitä ja merkityksiä.....        | 131 |
| 6.2   | Työyhteisön ja ikäjohtamisen ilmentymiä.....         | 134 |
| 6.3   | Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet..... | 138 |
|       | LÄHTEET.....   | 143 |
|       | LIITTEET.....  | 147 |

# 1 JOHDANTO

Ikärakenteiden muutokset tulevat vaikuttamaan työikäisten määrään Euroopassa ja Suomessa. Powellin ja Cookin tutkimus kertoo ikääntymisen merkityksestä globaalisesti. 2006–2030 vuosien välillä ikääntyvien ihmisten määrä kasvaa vähemmän kehittyneissä maissa, lähes 140 prosenttia, kun taas kehittyneimmissä maissa kasvun on arvioitu olevan noin 51 prosenttia. Lisäksi 85 vuotta täyttäneiden tai vanhempien ihmisten lukumäärä kasvaa voimakkaasti samaan aikaan. Esimerkiksi Japanissa yli 85-vuotiaiden määrä tulisi olemaan 24 prosenttia kaikista japanilaisista. (Powell & Cook 2009, 388.) Buyens ja kumppanit ovat tutkineet, minkälainen merkitys on sillä, että huomattava määrä ikääntyneitä ihmisiä on jäämässä normaalia aikaisemmin eläkkeelle Euroopassa. He ovat tutkineet myös näiden ihmisten asenteita ja syitä eläkkeelle jäämiseen. Euroopassa sosiaalinen järjestelmä on rakentunut siten, että työssäkäyvät ihmiset maksavat eläkkeellä olevien ihmisten eläkemaksut. Ihmisten terveys on eläkkeelle jäädessä parempi ja heidän eliniän ennuste on korkeampi. Toisaalta nuoret aloittavat työuransa yhä myöhemmin, johtuen opiskeluaikojen pitkittymisestä ja lasten lukumäärän vähentymisestä perheissä, mikä on tulevaisuuden työvoiman turvaamisen kannalta hälyttävää. (Buyens, Van Dijk, Dewilde & De Vos 2009, 103.)

Powellin ja Cookin mukaan vuonna 1950 Euroopassa oli 12 ihmistä, iältään 15–64 -vuotiaita, maksamassa sosiaalisia kustannuksia yhtä eläkeikäistä kohti. Tällä hetkellä eläkekustannuksien maksajien määrä on keskimäärin 9 ihmistä. Huolestuttava ennuste on, että vuonna 2050 kutakin eläkeläistä kohti olisi yhdestä neljään maksajaa. (Powell & Cook 2009, 393.)

Vuonna 2005 väestössämme oli yli 50-vuotiaita yli 30 %, mikä oli kaksi kertaa enemmän kuin 25-vuotiaita. 2025 vuoteen saakka 54–64-vuotiaita, senioreita, on 1,5 kertaa enemmän kuin alle 30-vuotiaita, junioreita. Senioreiden osuus pysyy lähes samana vuoteen 2040 saakka. Suomessa väestön ikärakenteen muuttumiseen vaikuttavat syntyvyyden pienentyminen, suurten ikäluokkien eläkkeellä jääminen ja keskimääräisen eliniän nouseminen. Tulevaisuuden ikään liittyvät haasteet ovat mm. nuorten vähäinen osuus työväestöstä, työvoiman ikääntyminen, töiden ja kokemuksen jakaminen eri-ikäisten välillä ja nuor-

ten koulutuksen ja osaamisen hyödyntäminen. (Ilmarinen & Mertanen 2009, 9–10.)

Suomen kansan keski-ikä ennustetaan olevan vuonna 2020 lähes 43 vuotta. Suuret ikäluokat syntyivät 40–50-luvulla, hyvä syntyvyys oli vielä 60-luvulla, mutta 70-luvulla syntyvyys pieneni. 80-luvulla ja 90-luvulla syntyvyys hieman nousi. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 11.) Työmarkkinoilta vähennettiin väkeä sekä vanhemmista että nuorista 1990-luvun lamassa. Uusia henkilöitä ei rekrytoitu, ja varsinkin nuorten ikäluokkien kuilu 90-luvun työväestöstä heijastuu Ilmarisen mukaan nykyisten 40-vuotiaiden vähäisyytenä lammalla koetelleissa yrityksissä. Määräaikaisten työsuhteiden määrä kasvoi. Julkishallinnon puolelta nuoria siirtyi ulkomaille tai yrityksiin töihin, ja näin ikääntyminen koettelee eniten julkishallintoa ja teollisuus yrityksiä. Senioreiden on siirrettävä tietotaitoa suoraan junioreille, 30–40-vuotiaiden määrän ollessa vähäisenä työyhteisöissä. (Ilmarinen & Mertanen 2009, 10–11.)

Suomen vienti on pudonnut rajusti, työttömyys kasvanut ja kansantalous velkaantunut globaalin työnjaon muutoksen, teknologian murroksen ja matalasuhdanteen johdosta. Taloudellista kasvua voidaan saada työmäärän lisäyksestä, investoinneista ja teknologian hyödyntämisestä. Teknologian hyödyntämisen kautta saadaan 2/3 kasvun luonnista. ICT 2015 -työryhmä katsoo, että tieto- ja viestintäteknologia (ICT) on yksi tärkeimmistä teknologian alueista, joilla voidaan rakentaa tulevaisuuden kasvua ja tuottavuutta Suomessa. ICT:tä tulee hyödyntää yhä enemmän tuotteissa, palveluissa ja synnyttää uutta ICT-liiketoimintaa. ICT 2015 -työryhmän kehittämiskohteita ovat infrastruktuuri, osaamisen hyödyntäminen yritysten ylivoimatekijät ja kilpailukyky huomioiden, kasvavien yritysten rahoituksen tukeminen ja kilpailijamaita nopeammat toimintatavat. (ICT 2015, 9.)

Johdon keskeisimpiä tehtäviä on strategian valinta ja toiminnan organisointi sekä taito hyödyntää eri alojen osaajien työpanos organisaatiossa. 2010-luvun kilpailustrategiat ovat asiakaskeskeisyys, innovatiivisuus, ydinosaamisen hyödyntäminen, verkostoituminen, oikea-aikaisuus, reagointi ja oppiminen. Organisaation henkilöstöllä on oleellinen osuus näiden asioiden onnistumisessa. Henkilöstön ominaisuudet, osaaminen ja motivaatio luovat pohjan kilpailustrategian onnistumiselle. (Kauhanen 2009, 14–16.)

Työ- ja elinkeinoministeriö on julkaisut Ikääntyneiden työllisyys- ja työttömyyskehitys uuden ikäpolitiikan aikana - tutkimuksen marraskuussa 2012. "Ikääntyneiden (55–64-vuotiaiden) työllisyys on parantunut vakaasti ja nopeaan 1990-luvun lopulta alkaen. Kasvu on koskenut sekä 55–59-vuotiaita että 60 vuotta täyttäneitä, sekä miehiä että naisia ja koulutustaustasta riippumatta kaikkia ikääntyneitä. Ikääntyneiden työllisyyden nopea kasvu johtuu ennen muuta siitä, että he ovat pysyneet entistä kauemmin työelämässä. Aikaa myöten työttömien lisääntynyt työllistyminenkin on tukenut kasvua." Työllisyyskehitys ei jatku välttämättä samanlaisena, koska työikäinen väestö (16–64-vuotiaat) tulee vähenemään yli 120000 henkilöllä ja ikääntyneiden määrä arvioidaan myös vähenevän 60000 henkilöllä. (TEM, 2012.) Vuonna 2025 arvioidaan olevan 100 työssä käyvää kohti olevan 66 huollettavaa kansalaista (ei työkäisiä,



alle 15- ja yli 65-vuotiaita). Esim. 10 vuotta, 1995–2005, työssäkäymättömien suhde työssäkäyviä kohti pysyi samana, huoltosuhteen ollessa 50 huollettavaa 100:a työssäkäyvää kohti. Tosiasiassa harvemmat nuorista on vielä työelämässä alle 20-vuotiaana ja aika monet senioreista jäävät eläkkeelle ennen virallista eläkeikää, ja näin huoltosuhte todellisuudessa on paljon suurempi. Vuonna 2030 ennustetaan työntekijöiden määrän olevan 2,5 yhtä vanhuuseläkeläistä kohti, ns. eläkesuhteen, mikä vuonna 2010 oli vielä 4. Entistä pienempi työväestö kustantaa mm. yhteiskunnan palveluja, hyvinvointiyhteiskunnalle on haaste järjestää tulevaisuudessa hyvät terveydenhuolto- ja muut yhteiskuntapalvelut. Tämä vaatii uudenlaista ikästrategiaa mm. palvelujen rakenneuudistusta, eläkejärjestelmän uudistamista, työurien pidentämisiä, työkykyisyyden pidentämistä ja uudenlaisia työsuhde-muotoja. (Ilmarinen ym. 2003, 16–18.)

Professori Jorma Rantanen: ”Ikäjohtaminen merkitsee sitä, että eri-ikäiset ihmiset huomioidaan työyhteisössä. Eri-ikäisillä ihmisillä on erilaisia tarpeita, vahvuuksia ja valmiuksia. Pertti Linkolan mukaan ”Työnantajan vastuulla on luoda olosuhteet, joissa eri-ikäisillä työntekijöillä on mahdollisuus sopeuttaa työn vaatimukset elämänvaiheeseensa. Yksilölliset ratkaisut töiden organisoinnissa ja työtehtävien muuntelussa voivat olla tarpeen niin pienten lasten vanhemmille kuin eläkeikää lähestyville työntekijöille. Työntekijän vastuulla on käyttää annettu mahdollisuus hyväkseen.” (Ikäohjelma 1998–2002.)

Eri-ikäisyys työyhteisössä vaatii hyvää johtamista esimiehiltä. Ikäjohtaminen tarkoittaa eri-ikäisten johtamista työyhteisössä, vaikka se helposti liitetään ikääntyneiden johtamiseksi työyhteisössä. Ikä ja johtaminen – aiheena ovat tärkeitä ja ajankohtaisia aiheita, kun meillä suuret ikäluokat ovat eläköitymässä ja samaan aikaan on tavoitteena saada nostettua eläkeikää. Työvoiman ikääntymiseen syitä ovat syntyvyyden lasku, eliniän nousu, suurten ikäluokkien ikääntyminen ja ikääntyneiden osuuden kasvu koko väestössä. On löydettävä keinot, kuinka tukea työssä jaksamista, turvata ammatillista osaamista ja kehittymistä, tiedon siirtämistä työyhteisön sisällä (hiljainen tieto) ja tukea eri-ikäisiä eri tavoin. (Salminen a) 2012, 9–10.)

Kooij et al käsittelevät tutkimuksessaan iän määrittelyä Sternsin ja Dacerspiken (1989) mukaan jaettuna kronologiseen ikään, funktionaaliseen ikään, psykososiaaliseen ikään, organisaatioikään ja elämäntilanteeseen. Kronologinen ikä kuvaa kalenteri-ikää. Funktionaalinen ikä perustuu työntekijän tehokkuuteen ja toimintakykyyn. Psykososiaalinen ikä perustuu yksilön kokemaan rooliin suhteessa perheeseen, työyhteisöön tai yhteiskuntaan, kuinka hän tuntee yhteisön asenteet ja odotukset suhteessa itseensä. Organisaatioikä kuvaa yksilön iän merkitystä työssä ja organisaatiossa, usein viittaa myös henkilön uravaihetta, taitojen vanhentuneisuutta tai ikänormeja. Elämäntilante sisältää edellä olevia lähestymistapoja, tarkoittaen lähinnä käyttäytymisen muuttumista normatiivisesti, biologisen iän takia tai ympäristötekijöistä. (Kooij, Lange & Dikker 2008, 365–366.) Kansallinen ikäohjelma tukee yli 45-vuotiaita jaksamaan työelämässä. 45–54-vuotiaat määritellään ikääntyviksi työntekijöiksi, kun taas yli 55-vuotiaita käsitellään ikääntyneinä työntekijöinä. (Kansallinen ikäohjelma, 1998–2002.)

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja perustelut

Suomessa ikärakenteiden muutos näkyy työmarkkinoilla. Eläkehakuisuus on kasvanut ja nuoria työntekijöitä tulee vähemmän työmarkkinoille kuin vanhempia työntekijöitä poistuu. Eri sukupolvien välillä on erilaisia tapoja tehdä töitä. Nuoremmat sukupolvet omaksuvat jo lapsuuden kasvuvaiheessa käyttäätietotekniikkaa monipuolisesti hyödyksi, mikä myös johtaa heitä erilaiseen tapaan tehdä töitä. Heidän ict-taitonsa työelämässä ovat todennäköisesti paremmalla lähtötasolla kuin vanhempien sukupolvien ict-aidot. Tutkimuksen kautta pyritään ymmärtämään ict-työn merkityksiä ja ikäjohtamiseen liitettäviä näkökulmia työuran eri vaiheisiin. Henkilöstöhallinnon ikäohjelmien tulisi tukea eri-ikäisten työtä työyhteisössä, mutta onko ict-alalla iäkkäämpien haastavampaa edetä ja säilyttää työpaikkansa? Voidaanko ajatella ict-työntekijöiden urakehityksen olevan enemmän muutoksille altis? Kuinka eri-ikäisyys ja erilaisuus näkyvät ict-työyhteisössä? Mistä tekijöistä muodostuu hyvä ict-työyhteisö?

Lähtökohtana tutkimuksen kautta on kartoittaa, ict-työn merkitystä ja urakehitystä, mistä koetaan onnistumisia, mikä motivoi työssä ja kuinka työn ja vapaan hallinta heijastuu jaksamisessa. Tutkimuksessa kartoitetaan tekijöitä, jotka tekevät hyvän ict-työyhteisön. Lisäksi tarkastellaan, kuinka ikäjohtaminen on huomioitu henkilöstöhallinnon ja esimiesten osalta. Vastaavasti tarkastellaan ict-alan työntekijöiden näkemyksiä samoista aiheista. Minkälaiset tekijät ohjaavat ict-alan työuraa? Minkälainen merkitys ict-alalla on koulutuksella, kokemuksella, osaamisella tai persoonalla? Kuinka tunnustetaan ict-työntekijän vahvuudet ja osaaminen? Minkälaiset tekijät tai ominaisuudet ohjaavat ict-alan rekrytointia, urakehitystä tai ict-alalla menestymistä? Onko yrityksessä tehty henkilöstöhallinnon puolelta ikäjohtamisen ohjeet, joita tulisi noudattaa yrityksen henkilöstöresursseja valittaessa vai onko esimiehillä mahdollisuus tehdä itsenäiset linjaukset työyhteisössä? Onko esimiehillä ikäsokeutta, joka voisi johtaa esim. epätasa-arvoisuuteen työyhteisössä? Toisaalta, onko esimiehillä itselleen tunnustamattomia tai tietoisia kriteereitä työyhteisön resursseja hyödynnettäessä? Osaavatko esimiehet tunnistaa ja hyödyntää eri-ikäisten resursseja?

Yritysten ja yhteisöjen työ- ja yrityskulttuuri on pohjana sille, kuinka kussakin työyhteisössä toimitaan. Lisäksi esimiehen omat kokemukset ja työyhteisön ikärakenne vaikuttavat valintoihin ja päätöksiin eri-ikäisten ihmisten urapolussa.

Tavoitteena on tutkia ikäjohtamisen perusteita ict-alan yrityksessä. 2011–2012 ict-alan yrityksissä on ollut runsaasti yt-neuvotteluja, joiden tuloksena on tehty huomattavia henkilöstövähennyksiä. Toisaalta on ollut myös paljon yrittösostoja, fuusioita ja henkilöstön ulkoistamista. Ict-ala on nopeasti kehittyvä, uutta tekniikka hyödyntävä ja nopea temponen, minkä takia on kiinnostavaa tutkia, kuinka eri-ikäiset ihmiset huomioidaan urakehityksessä, henkilöstömuutoksissa, ja minkälaiseksi ict-alan työntekijät itse määrittelevät ihanne ict-työyhteisöksi. Lisäksi tutkitaan, kuinka henkilöt suhtautuvat työhön, urakehitykseen, työstä saataviin palautteisiin ja palkitsemiseen. Ict-alan hektisyyttä kä-

sitellään työn ja vapaa-ajan merkityksellä, kuinka kuormittavuutta koetaan ja miten siitä palaudutaan.

Tutkimus on tarkoitus tehdä yhdelle kohde organisaatiolle tapaustutkimuksena. Tutkimus on enemmänkin läpileikkaus ict-alan työhön liitettävistä merkityksistä ja pyrkimystä ymmärtää ja kuvata työn sisältöä, kuitenkin kartoittaen myös ikäjohtamiseen liitettäviä tekijöitä. Empiirinen aineisto kerätään puolistrukturoituna haastatteluna, jota kutsutaan myös teemahaastatteluksi. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltaville kaikki kysymykset ovat samat, mutta ne voivat olla eri järjestyksessä ja haastattelijat voivat käyttää omaa, persoonallista kieltä. Tässä haastattelutavassa on valittu jokin näkökulma, teema haastatteluun, mikä on kaikille sama. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47–48.) Haastattelun kautta voidaan välittää haastateltavan ajatuksia, käsityksiä, kokemuksia ja tunteita, toisaalta myös haastattelija välittää omaa persoonaansa ja olemusta haastateltavalle. Haastattelu perustuu onnistuneeseen vuorovaikutukseen, kuitenkin päämääränään kerätä tietoa tutkimusta varten. Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus (Hirsjärvi & Hurme 2010, 41–42.)

Haastateltavat edustavat yhtä isoa ict-yritystä. Haastateltavat on suunniteltu edustavan organisaatiota monipuolisesti: henkilöstöpäällikkö, neljä esimestä ja kuusi työntekijää. Haastattelut ovat yksilöhaastatteluja.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimustehtävä

Tässä tutkimuksessa tavoitellaan henkilöstöhallinnon ja esimiesten osalta valvutunutta, tasa-arvoista ja puolueetonta suhtautumista eri-ikäisiin työntekijöihin. Jos yrityksessä on käytössä ikäjohtamisohjelmat, tavoitteena on todeta niiden toimivuus käytännössä. Esimiesten osalta odotan avointa ja havainnoivaa otetta työyhteisön tarkastelussa, ja omien asenteiden ja vähemmän tiedostettujen valintojen ja päätösten tulkintaa. Eri-ikäisten työntekijöiden haastatteluissa olisi tarkoitus löytää heidän omia kokemuksia ja toiveita urakehityksestään ja eri-ikäisten kohtelemisessa työyhteisössä, mahdollisesti hyviä ja huonoja ominaisuuksia, joita liitetään eri-ikäisiin työntekijöihin. Kuinka työntekijät kokevat työpaikalla ikäjohtamisen eri osa-alueita? Vanhempien ihmisten työkokemuksen arvostaminen, osaaminen ja kehittyminen toivotaan tulevan esille yritysten ikäjohtamisohjelmassa. Ict-yrityksissä työkokemuksen ja koulutuksen merkityksellä on vahva vaikutus urakehitykseen. Tutkimuksesta tavoitellaan löytyvän työkokemuksen ja koulutuksen tärkeyttä ja vaikutusta eri-ikäisten työyhteisössä. Eri-ikäisten ihmisten vuorovaikutus ja yhteistyö on työyhteisölle ja yritykselle sekä haastavaa että palkitsevaa.

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää ja yrittää kuvata ict-alan henkilöiden työuraan liittyviä ilmiöitä, koskien työuran käännteitä, työssä kehittymistä, työssä jaksamista ja palautteiden ja motivaation tekijöitä. Lisäksi pyrin tarkastelemaan, kuinka ict-alalla kohdataan erilaisuutta, eri-ikäisyyttä ja kuinka heikoksi tunnistettu ict-toimiala näkee mahdollisuudet tulevaisuuden muutosallokossa kuten yritysstojen, yhteistoiminta neuvottelujen (yt:n), suurten ikä-

luokkien eläkkeelle jäämisessä, työllisyyden turvaamisessa ja alan muissa haasteissa. Tutkimukseen on tarkoitus saada HR:n, esimiesten ja alaisten näkökulmia ict-alan ominaispiirteistä edellä mainituissa asioissa, samalla peilaten esimiesten ajatuksia alaisista ja toisinpäin. Mahdollisia alakysymyksiä voi löytyä henkilöstöjohtamisen roolista johtamisessa ja esimiestyössä, erilaisuuden johtamisessa ja kuinka se tukee henkilöstön urakehitystä ict-alalla. Tutkielmani tarkoituksena on tuottaa tietoa työyhteisön ja esimiesten kokemuksista ja toiveista työssä kehittymisestä, urakehityksen moninaisuudesta ja erilaisuuden (ikä, sukupuoli, etninen tausta, koulutus jne.) merkityksestä. Toiveenani on tuoda esille tutkittavan kohteen kautta, minkälainen on ict-alan työyhteisö, kuinka ict-alalla toimivat henkilöt itse tulkitsevat ict-alan työtä, mitkä ovat mahdolliset kehitysideat ict-alan työhön.

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia henkilöstöjohtamista (ikäjohtamista) ja ict-työn merkityksiä henkilöstöhallinnon, esimiesten ja työntekijöiden tulkitsemana. Kyseessä on empiirinen tutkimus, jossa etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Miten ikäjohtaminen ilmenee ict-alalla? Minkälainen on henkilöstöhallinnon rooli ikäjohtamisessa? Miten esimiehet ja alaiset tulkitsevat ikäjohtamisen ilmenemistä työyhteisössä? Miten ict-työhön liittyviä urakehityksiä, työssä onnistumisia, jaksamista ja palautteita ja palkitsemisia kuvataan ja mitä ne merkitsevät haastateltaville? Millä keinoin voidaan kehittää ja parantaa ict-alan henkilöstön työssä jaksamista? Voidaanko kuvailla ihanteellinen ict-työyhteisö, mitkä ovat hyvän ict-työyhteisön ainekset?

Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat kohdistuvat ikäjohtamistutkimukseen, henkilöstöhallinnon tutkimuksiin, eri-ikäisten työntekijöiden haasteisiin työyhteisössä ja teemahaastattelun teorioihin. Ict-alan työn kuvaamisella eri lähdekirjallisuuden kautta ja siihen liittyviä tutkimusten kautta pyritään taustoittamaan, miten ict-työ ymmärretään ja minkälaisia päätelmiä eri tutkimuksista on saatu. Teorioiden avulla kartoitetaan riittävän laaja ymmärrys ikäjohtamiseen ja niiden kautta pyritään tulkitsemaan tutkimuksen aineistoa.

Henkilöstöhallinnolta pyritään samaan mahdollinen ikäjohtamisen ohjeistus ja kerätään lomakkeen kautta henkilöstömääriin liittyvää tietoutta. Henkilöstöhallinnon esimiehille, muiden yksiköiden esimiehille ja eri-ikäisille työntekijöille tehdään puolistrukturoitu teemahaastattelu, josta muodostuu empiirinen aineisto.

### 1.3 Keskeiset käsitteet ja kirjallisuus

Ikäjohtaminen on eri-ikäisten johtamista.

*”Ikäjohtaminen on työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista päivittäisjohtamisessa, työn suunnittelussa ja organisoinnissa siten, että jokainen – ikään katsomatta – voi saavuttaa terveellisesti ja turvallisesti sekä henkilökohtaiset että organisaation tavoitteet.” (Ilmarinen 2006b, 56.)*

Ikääntymisellä tarkoitetaan kronologista ikääntymistä, kalenteri-ikää päivien ja vuosien kautta ilmaisten. Ikääntyvän työntekijän, yli 45-vuotiaan, käsite tulee siitä, että 40–50-vuotiaana työkyvyssä tulee muutoksia ja tällöin terveyden, toimintakyvyn ja osaamisen haasteisiin voidaan vielä vaikuttaa ja tukea eri keinoin. Yli 55-vuotiaista käytetään ikääntyvä työntekijä-termiä, mikä perustuu 2/3 kyseisen ikäisistä kokemaan heikentyneeseen terveydentilaan. 50–58-vuotiaat tuntevat työkykynsä heikentyneen, mikä lisää eläkkeellesiirtymisen suunnitelmien vahvistumista. Vanheneminen on yksilöllistä, johon vaikuttaa perimä, elintavat ja ympäristö. (Ilmarinen ym. 2003, 39–40.)

Erilaisuuden johtamisessa tarkastellaan työntekijän oikeuksia, vapautta, tasa-arvoisuutta ja syrjintää. Erilaisuus käsittää rotua, etnistä identiteettiä, ikää sukupuolta, koulutusta, yhteiskunnallista asemaa ja seksuaalista suuntautumista. Diversiteetti johtamisella (diversiteetti eli moninaisuus) avulla pyritään huomioimaan vähemmistöt organisaatiossa, mutta ennen kaikkea se on osa henkilöstöjohtamista. Diversiteetin käsite kytkeytyy lähelle etnisyyttä, jotain tiettyä sosiaalista ryhmittymää. (Halme 2011, 31–32.). Tässä tutkimuksessa puhutaan erilaisuudesta, eri-ikäisyydestä tai epätasa-arvoisuudesta.

Halme on kuvannut lisensiaattityössään, kuinka ikäjohtamisen tutkimus on jakautunut ikää ja yksilöä koskevaan tutkimukseen ja toisaalta ikäjohtamista organisaationäkökulmasta keskittyvään tutkimukseen. Tutkimuksia on leimannut usein yhteiskunnallinen näkökulma. Organisaatiotutkimukseen liittyy henkilöstöjohtaminen tai henkilöstövoimavarojen johtaminen, työkykyjohtaminen, eettinen johtaminen, erilaisuuden (diversity) johtaminen, leadership (johtajuus ja esimiestyö) ja organisaatiokulttuurien tutkimus. Yksilön iän tutkimiseen on sisältynyt ”ikä” tutkimus (gerontologia), ikääntyminen, ageismi (ikäsyryntä), diskurssit, myytit, terveys ja toimintakyky. (Halme 2007, 14.) Halmeen mukaan ikäjohtamisen käsite liitetään mm. työkykytoimintaan, henkilöstrategian kysymykseksi tai yrityksen sosiaalisen vastuun osoittamista sidosryhmille. Organisaation henkilöstöpolitiikka ja työntekijöiden odotukset ja arvot eivät kohtaa yhteiskunnan asettamia odotuksia pidentää ihmisten työuria, pitää ihmiset pitempään mukana työelämässä. Tähän vaikuttaa osaltaan esimiesten ja alaisten asenteet ikääntyvää kohtaan työyhteisössä. Johdon tuki, kannustava henkilöstöjohtamisen ilmapiiri, yrityksen sitoutuminen työntekijöihin ja implementointivaiheen huolellisuus ja joustavuus vaikuttavat eniten organisaatioiden ikäjohtamisen tavoitteiden toteutumisessa. (Halme 2007, 17.) Soni (2000, 396) kuvaa moninaisuuden suhdetta erilaisuuteen seuraavasti:

”Organisaation, työyhteisön tai työryhmän moninaisuus (diversity) kuvaa siinä toimivien ihmisten erilaisuutta (variety) esimerkiksi sukupuolen, iän, koulutuksen, työkyvyn, työsuhteiden laadun, etnisen taustan, kulttuuritaustan, uskonnon, yksityiselämän tilanteiden tai seksuaalisen suuntautumisen perusteella.” (Colliander, Ruopila & Härkönen 2009, 30.)

Ura on yksilön työkokemusten sarja, jossa on tarkasti määritelty tehtävät ja asema rajattuna organisaatioon. Ihmisen iän, viran tai toimen, persoonallisuuden, arvojen ja oppimisen perusteella on aikaisemmin katsottu voivan ennakoida uraan liittyviä haasteita ja kehittämisalueita. Nykyään yksilön itsetuntemus,

kyky tunnistaa osaaminen, oppimiseen liittyvät ominaisuudet ja taidot, ja kuinka hyödyntää kapasiteettiaan muuttuvissa työyhteisössä ja työympäristössä. (Ruohotie 2000, 206.)

## 2 IKÄJOHTAMINEN

Eri-ikäisyys työyhteisössä vaatii johtamiselta valmiuksia nähdä, minkälaista tukea ja ohjausta nuoret tarvitsevat ja vastaavasti kuinka huomioida ikääntyvien tai ikääntyneiden työnohjaus ja motivoiminen. Ikäjohtamisen sisältyy työyhteisön yksilöllisyyden huomioiminen. Onnistuakseen ikäjohtaminen vaatii työyhteisössä esimiesten ja työyhteisön jäsenten hyväksymistä erilaisuudelle. ”Ikäjohtamisessa korostuu esimiehen ja työntekijän välisen yhteistyön ja luottamuksen merkitys.” (Kauhanen 2005, 197.)

”Ikäjohtaminen on sitä, että se antaa tilaa kokemukselle ja nostaa kokemuksen esille järjestelmiin ja työnteon koneistoihin. Valmentava johtaminen on hyvää ikäjohtamista.” Tutkimusjohtaja Pauli Juuti, Johtamistaidon opisto.

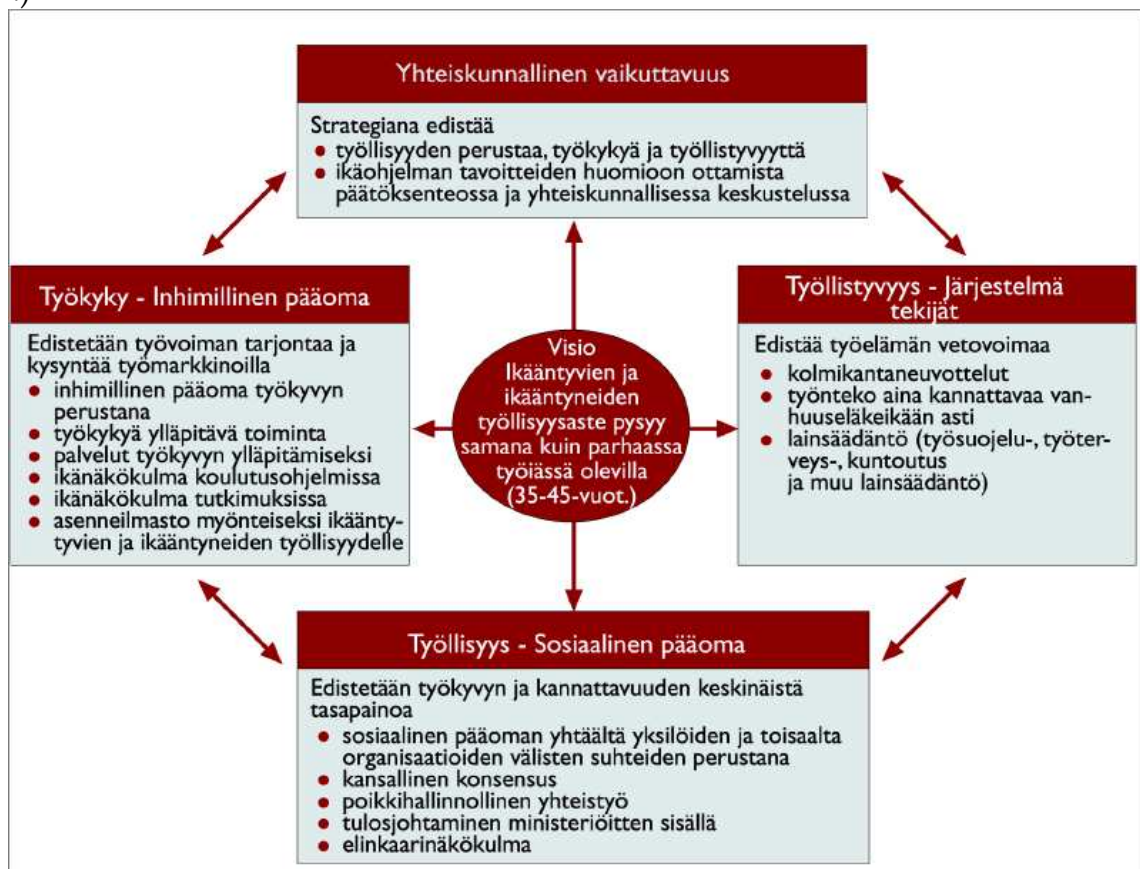
”Ikäjohtaminen merkitsee sitä, että eri-ikäiset ihmiset huomioidaan työyhteisössä. Eri-ikäisillä ihmisillä on erilaisia tarpeita, vahvuuksia ja valmiuksia. Töitten järjestelyt pitää sovittaa siten, että otetaan huomioon eri-ikäisten ihmisten vahvuudet ja tuen tarpeet.” Professori Jorma Rantanen, Työterveyslaitos.

”Ikäjohtaminen on välttämätön lisätaito esimiestyöhön.” Professori Juhani Ilmarinen, Työterveyslaitos. [http://pre20031103.stm.fi/suomi/ikaohjelma\\_1998-2002/ikajohtaminen/ikajoht.htm](http://pre20031103.stm.fi/suomi/ikaohjelma_1998-2002/ikajohtaminen/ikajoht.htm)

Ikääntyvän työvoiman haasteisiin on pyritty vastaamaan useammalla toimenpideohjelmalla. Suomessa on ollut mm. Ikääntyvä arvoonsa -ohjelma 1990–1996, Kansallinen ikäohjelma 1998–2002, Työssä jaksamisen ohjelma 2000–2003, VETO ja NOSTE 2003–2007, KESTO 2004–2007, TYKES 2004–2009 ja Eläkeuudistus 2005. Seuraavaksi tarkastelen lähemmin Kansallisen ikäohjelman sisältöä ja vaikutuksia, mikä on merkittävä toimenpideohjelma ikäjohtamisen saralla Suomessa. (Salminen 2012a, 20.)

Kansallisen ikäohjelma käynnistettiin vuonna 1997. Ohjelman tarkoituksena oli parantaa ikääntyvien (45-55-vuotiaiden) ja ikääntyneiden (yli 55-vuotiaiden) työssä jaksamista, pidentää työssä palvelusvuosia ja lisätä työllistymistä. (Ikäohjelman monet kasvot 2002, 9.) 1990-luvun laman seurauksena työpaikkojen määrä ei palannut entiselleen 1990-luvun lopun. Suomessa oli 150000 työpaikkaa vähemmän kuin ennen lamaa. Työmarkkinoilla tapahtui

rakennemuutosta, tietotyöläisten työpaikkojen määrä kasvoi, kun taas perinteisten työpaikkojen määrä pieneni. Yritykset ottivat käyttöönsä saneerauskeinot huolimatta hyvästä tuloksesta. Kannattavuudesta tuli yksi merkittävistä yrityksen strategisista tekijöistä. Valtion talous laitettiin kuntoon ottamalla velkaa ja karsimalla kuluja. Kansantalous saatiin kasvuun kolmessa vuodessa, mutta työmarkkinoiden sopeuttaminen ja rakennemuutosten hallintaan saattaminen on edelleen menossa. Suuret ikäluokat lähestyivät eläkeikää. Kiinnostus oli pitää heidät työssä, mutta toisaalta ikääntyvien heikkoutena oli huono terveys ja alemmpitasoinen koulutus. Työmarkkinat Suomessa kytkeytyy vahvasti työlainsäädäntöön, työehtosopimuksiin ja työmarkkinajärjestöjen rooliin. Toisaalta sosiaaliturvalainsäädäntöjen muutokset heijastuivat työmarkkinoiden sopeuttamishaasteisiin. 1980-luvun hyvinvointi, työpaikan säilymisen varmuus ja elämän laadun merkityksen korostaminen loivat ilmapiiriä, jossa vapaa-aika korostui ja elintasolla oli merkitystä. Lisäksi 1980-luvulla mahdollistui hakeutua yksilölliselle varhaiseläkkeelle, mikä saattoi osaltaan lisätä myönteistä ja kasvavaa asennetta jäädä aikaisemmin eläkkeelle. (Ikäohjelman monet kasvot 2002, 22–24.)



KUVIO 1 Kansallisen ikäohjelman tasapainoinen onnistuminen (Ikäohjelman monet kasvot 2002, 29.)

Ikäohjelman tavoitteena oli saada yli 45-vuotiaiden työllisyysaste samalle tasolle kuin 35–45-vuotiailla. Kuviossa 1 on kuvattu työkyvyn (inhimillinen pääoma), työllisyyden (sosiaalinen pääoma), työllistävyyden (järjestelmä tekijät) ja yh-



teiskunnallisen vaikuttavuuden muodostavan yhdessä Kansallisen ikäohjelman tasapainoisen onnistumisen nelikentän, jotka ovat keskenään vuorovaikutussuhteessa yhteisen vision kautta. Tarkoituksena oli aikaansaada yksilön ja yrityksen yhteinen kyky ja tahto pysyä työelämässä. Haasteina oli löytää ikään liittyvien voimavarojen ja työkyvyn muutosten suhteuttaminen työtehtävän hoitamiseen huomioiden yksilölliset voimavarat. Yksilön voimavarat voivat vaihdella fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti elämän eri vaiheessa. Työllistyvyyttä voidaan parantaa työaikalainsäädännöllä, eläkelainsäädännöllä, ikäsyrynnän ehkäisyllä ja tuki-palvelujärjestelmillä. (Ikäohjelman monet kasvot 2002, 29–31.)

Kansallisen ikäohjelman tuloksia oli mm. 55–64-vuotaiden työllisyyden koheneminen Suomessa 12 % enemmän kuin muissa Euroopan unionin maissa. Lisäksi eläkkeelle siirtyminen muuttui 58 vuodesta 59,5 vuoteen. Ikäsyryntä vähentyi huomattavasti alle 29-vuotiailla ja yli 55-vuotiailla. Kansallinen ikäohjelma sai runsaasti positiivisia arviointeja kansallisissa ja kansainvälisissä yhteisissä, etenkin EU:n jäsenmaissa. (Ilmarinen 2006b, 28.)

Työeläkeuudistuksella 2005 pyrittiin saamaan kustannussäästöjä houkuttelemalla työntekijät pysymään pitempään töissä ennen eläkkeelle jäämistä, tiukentamalla varhaiseläke-etuuksia, kiristämällä osa-aikaeläkkeen ja varhennetun vanhuuseläkkeen ehtoja. Lisäksi työttömyyseläke ja yksilöllinen varhaiseläke poistuisivat. Eläkeuudistus toi etuja lähinnä nuorille, vanhoille, opiskelijoille ja pienten lasten vanhemmille. Ilmarisen mukaan eläkeuudistus ei onnistu ilman työelämän uudistumista. Tarvitaan johtamisen uudistamista, ennen kaikkea kuinka johtaa taitavasti eri-ikäisiä työntekijöitä. (Ilmarinen 2006b, 29–31)

Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko on katsaus Suomen väestökehityksestä, väestöpolitiikasta ja ikärakenteesta, minkä tavoitteita (samalla haasteita) ovat ihmisten hyvinvoinnin edistäminen, työllisyysasteen nostaminen, hyvän johtajuuden kehittäminen, talouskasvu, julkistalouden ja aluekehityksen tasapaino, sekä palveluiden tarjonta ja saatavuus. Huomiota tulee kiinnittää monimuotoisiin työyhteisöihin, tasa-arvoisuuteen koskien mm. eri-ikäisyyttä, sukupuolta, kansallisuutta ja maahanmuuttajia. Valtioneuvosto (2004):

*”On tuettava hyvää johtamista työelämän kehittämissuunnitelmien kautta sekä kehittämällä palkitsemisjärjestelmiä ja muita hyviä johtamiskäytäntöjä myös julkisella sektorilla. Eri-ikäisten henkilöiden tarpeiden huomioonottamiseen niin sanotun ikäjohtamisen periaatteen mukaisesti kiinnitetään erityistä huomiota.” (Ilmarinen 2006b, 31–33.)*

Ilmarinen & kumppanit ovat esittäneet työvoiman ikääntymisestä matriisin, jossa huomioidaan yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan näkökulma ongelmiin, ratkaisuihin ja tavoitteisiin (taulukko 1). Yksilö ja yritys ovat jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa toisiinsa kuten myös yhteiskunta ja yritys sekä yhteiskunta ja yksilö. Matriisista käy esille, kuinka yksilö ja yritys kokevat iästä johtuvat ongelmat eri näkökulmasta, vaikka ne ovat toisistaan riippuvaisia. Toisaalta yrityksessä koetaan konkreettisemmin ja lähemmin sekä yksilön että yrityksen ongelmat kuin yhteiskunnassa koetaan yksilön ongelmia. Yritys on keskeisessä osassa, vastuullisena työhön liittyvissä asioissa. Ikääntymiseen ja työhön liitty-

vien ratkaisujen ja keinojen osalta löytyy erityyppisiä asioita yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan näkökulmasta, mutta ne tukevat kuitenkin samoja tavoitteita. (Ilmarinen ym. 2003, 13.)

TAULUKKO 1 Ikääntyminen ja työ yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan näkökulmasta (Ilmarinen ym. 2003, 14.)

|             | Ongelma ja mahdollisuudet   | Ratkaisut ja keinot   | Tavoitteet ja tulokset   |
|-------------|---|---|--|
| Yksilö      | Toimintakyky<br>Terveys<br>Osaaminen<br><br>Työmotivaatio<br>Työkyky<br>Työuupumus<br>Työttömyys  | Fyysisten, henkisten ja sosiaalisten voimavarojen vahvistaminen<br><br>Terveyden edistäminen<br>Ammattitaidon kehittäminen<br>Muutoksen hallinta<br>Osallistuminen          | Toimintakyky paranee<br>Terveys vahvistuu<br>Osaaminen paranee<br><br>Työkyky paranee<br>Työuupumus vähenee<br>Työllistettävyys paranee<br>Syrjäytymisriski pienenee<br>Elämänlaatu paranee  |
| Yritys      | Tuottavuus<br>Kilpailukyky<br>Poissaolot<br><br>Muutosvastarinta<br>Työyhteisö<br>Työympäristö<br>Työvoiman saanti                                    | Ikäjohtaminen<br>Yksilölliset ratkaisut<br>Eri-ikäisten yhteistyö<br><br>Ikäergonomia<br>Työn tauotus<br>Joustavat työaikajärjestelyt<br>Osa-aikaiset työt<br>Täsmäkoulutus | Kokonaistuottavuus paranee<br>Kilpailukyky paranee<br><br>Poissaolot vähenevät<br>Johtaminen paranee<br>Osaava henkilöstö<br>Imago paranee<br>Työkyvyttömyyskustannukset vähenevät   |
| Yhteiskunta | Työ- ja eläke-asetteet<br>Ikäsyrjintä<br>Eläkkeellesiirtymisikä<br><br>Työkyvyttömyys<br>Huoltosuhteet<br>Eläkemenot<br>Terveystuhoon<br>kustannukset | Ikäasenteiden korjaus<br>Ikäsyrjinnän ehkäisy<br>Työlainsäädännön kehittäminen<br><br>Eläketurvan kehittäminen<br><br>Eläkejärjestelmien maksusääntöjen kehittäminen        | Ikäsyrjintä vähenee<br>Eläkkeellesiirtymisikä nousee<br>Eläkemenot laskevat<br>Työttömyys vähenee<br><br>Työttömyysmenot vähenevät<br>Terveystuhoon kustannukset vähenevät<br>Kansantalouden paranee<br>Hyvinvointiyhteiskunta vahvistuu |

Yksilön osalta työhön ja ikääntymiseen liittyvät oleellisesti toimintakyky, terveys, osaaminen, työmotivaatio, työkyky, työuupumus ja työttömyys. Näitä osalualueita parantamalla, kehittämällä, vahvistamalla tai muuttamalla saavutetaan mm. toimintakyvyn, osaamisen, työkyvyn, työllistettävyyden ja elämänlaadun paranemista. Lisäksi työuupumus vähenee ja syrjäytymisriski pienenee sekä terveys vahvistuu. Nämä kaikki osaluueet yksilön tasolla ovat keskenään seuraus- tai riippuvaisia yrityksen tuottavuudesta, kilpailukykyä, poissaoloista, muutosvastarinnasta, työyhteisöstä, työympäristöstä tai työvoiman saannista. Muuttaakseen mainittuja asioita parempaan suuntaan, yrityksen tulee paneutua ikäjohtamiseen, yksilöllisiin ratkaisuihin, eri-ikäisten yhteistyöhön, ikäergonomiaan, työn tauotukseen, joustaviin työaikajärjestelyihin, osa-aikatyöhön

ja täsmäkoulutukseen. Näin yritys parantaa kokonaistuottavuutta, kilpailukykyä, johtamista ja imagoa. Lisäksi poissaolot ja työttömyyskustannukset vähenevät, ja yrityksellä on osaavaa henkilöstöä. Yhteiskunnan kannalta merkittävää on saada eläkkeellesiirtymisikä nousemaan, vähentää ikäyrjintää, työttömyyttä, työttömyysmenoja ja terveydenhuollon kustannuksia. Toisaalta tulee laskea eläkemenoja, parantaa kansantaloutta ja vahvistaa hyvinvointiyhteiskuntaa. (Ilmarinen ym. 2003, 14.)

Tarkastelen työn merkitystä eri-ikäisille, jossa yhtenä näkökantana ovat eri-ikäiset työntekijät: ikääntyvät, ikääntyneet ja nuoret. Toisaalta yhteiskunnalla on merkittävä rooli vaikuttaa erilaisin lain ja asetuksin työelämästä saataviin yhteiskunnallisiin hyötyihin, kansantalouteen, työttömyys-, eläke-, sosiaali- ja terveystukien. Nämä heijastuvat yrityksen ja yksilön valintoihin ja vaikutusmahdollisuuksiin työn rooliin ja muutoksiin työyhteisössä. Käsittelem työssäni pääasiassa yksilön ja yrityksen roolia, mutta myös huomioiden jonkin verran yhteiskunnan vaikutusmekanismeja, koska ne ovat niin tiiviisti yhteydessä yksilön ja yrityksen toimintamahdollisuuksiin.

## 2.1 Ikääntyvän työvoiman haasteet organisaation näkökulmasta

“Yrityksen missio, visio, ja strategia perustuvat henkilöstön voimavarojen varaan, jotka puolestaan rakentuvat eri-ikäisten osaamisesta ja yhteistyöstä” (Ilmarinen ym. 2003, 35).

Ilmarisen ja kumppaneiden mielestä ikärakenteiden epätasapaino työmarkkinoilla nuorten ja vanhempien välillä näkyy ns. siirtyvien ikäluokkien välillä. Samanaikaisesti nuoria tulee työelämään ja vanhempia jää eläkkeelle. Työelämästä lähtijät ja tulijat ovat vahvuuksiltaan ja heikkouksiltaan erilaisia. Terveystila, koulutus, kokemus ja arvot tuovat erilaisuutta eri ikäryhmien välille. Työyhteisössä heidän tulee olla kuitenkin samassa veneessä, yhteisten töiden ja tavoitteiden kautta. Haasteita voivat aiheuttaa valikoituminen, jaksaminen, syrjäytyminen ja polarisaatio. (Ilmarinen ym. 2003, 35–36.)

Salmisen mukaan työvoiman saatavuus, työssä jatkamisen tukeminen, ammatillisen osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen, hiljaisen tiedon siirtäminen ja sukupolvien välisten konfliktien ratkaisu ovat tulevaisuuden ikääntyvää työvoimaa koskevia haasteita organisaatiolle. (Salminen 2012a, 25.)

### 2.1.1 Ikästrategia osana Henkilöstöstrategiaa

“Ikäjohtamisen jaloin ja arvokkain tavoite on turvata työntekijälle hyvän elämän edellytykset ja yritykselle hyvä tulevaisuus.” (Ilmarinen 2006b, 198.) Ilmarinen kuvaa ikäjohtamista ikään kuin muurahaispesänä, joka kattaa eri kerrokset laajentuen asteittain työkyvystä ja jaksamisesta kohti hyvää tulevaisuutta ja hyvää elämää. Hyvä työkyky saa aikaan tuottavuutta, ja samanaikaisesti hyvä jaksaminen luo työhyvinvointia, mikä johtaa menestyvään työntekijään ja me-

nestyvään yrityksen, joiden avulla luodaan hyvä elämä ja hyvä tulevaisuus. Ikäjohtamisessa huomioidaan erilaisuuden mahdollisuudet työntekijän, työnantajan ja työyhteisön eduksi. (Ilmarinen 2006b, 197–198.)

Kamenskyn mukaan strategian tasot ylätasolta alaspäin ovat omistaja-, konserni-, toimiala-, liiketoiminta-, funktio- ja yksilöstrategia. Yksilöstrategianimikkeen tilalla luontevampaa on puhua henkilökohtaisista tavoite- ja toimenpideohjelmista. Yrityksissä käytetään osittain funktiostrategioiden asemasta myös toimintokohtaisia toimintasuunnitelma- nimikkeitä, toisaalta puhutaan myös markkina- tai ostostrategioista. (Kamensky 2009, 23.) Liiketoimintastrategian tavoitteena on huomioida ”asiakkaiden tarpeiden, kilpailun ja organisaation osaamisen ja resurssien hallintaa sekä aivan erityisesti näiden välisten monimutkaisten vuorovaikutusten hallintaa” (Kamensky 2008, 239).

Halmeen tutkimuksessa haastateltavat ajattelivat johtamisen ja henkilöstöhallintoon liitettävän työkyvyn ylläpitämisen erillisiksi asioiksi, ja näin hän tulkitsi ikäjohtamisen ymmärrettävän enemmän henkilöstöhallinnoksi kuin johtamiseksi. Tutkimuksen tuloksia oli mm. se, että haastateltavat uskoivat tulevaisuudessa työyhteisön koostuvan erilaisesta osaamisesta, eri-ikäisyydestä ja monikulttuurisuudesta. Arvot ja asenteet tulevat esille työyhteisön jäsenten erilaisien elämäntilanteiden kautta. Toisaalta johtamiskulttuuri tai henkilöstöstrategia itsessään saattoi estää hyvän yhteistyön työyhteisössä. (Halme 2007, 38–39.)

”Ikäjohtaminen on hyvää henkilöstöjohtamista, joka tukee organisaation visioiden saavuttamista.” Yritys luo strategian, siihen liittyvän henkilöstöstrategian ja tavoitteet, joilla visioon päästään. Ikäjohtamiselle asetetaan oma visio, luodaan ikäjohtamisen kehittämisohjelmat, työkalut ja hyvät käytännöt, jotka ovat perusteet hyvän ikäjohtamisen kulttuurille. (Ilmarinen 2006b, 199–200.) Ikäjohtaminen osana henkilöstöstrategiaa täydentää henkilöstön eri-ikäisyyden huomioimista työyhteisössä. (Ilmarinen 2006a, 199.) Ikästrategian kuuluu operationaaliselle strategian tasolle. (Ilmarinen ym. 2003, 141.)

Henkilöstöstrategia ja kilpailu (liiketoiminta-strategia) ovat keskenään tiiviissä vuorovaikutuksessa. Kilpailustrategia perustuu taloudelliseen tilanteeseen, toimialan rakenteeseen, kriittiseen kompetenssiin, kilpailuetuun ja tuote- ja markkinavaihtoehtoihin. Nämä tekijät osaltaan säätelevät osaamisen ja työvoiman tarvetta. Henkilöstö- ja ikästrategiassa tulee huomioida työmarkkinat, henkilöstön taidot ja arvot, taloudellinen tilanne ja toiminta- ja johtamiskulttuuri. Henkilöstöstrategian kautta hallinnoidaan ja vaikutetaan osaavan työvoiman saatavuuteen ja käytettävyyteen organisaatiossa. (Ilmarinen ym. 2003, 142.)

Ikästrategiaa suunniteltaessa, ja yhdistettäessä sitä johtamiskulttuuriin tulee huomioida arvot ja ikäasenteet, osaaminen ja sen kehittäminen, työkyky, rekrytointi- ja eläkepolitiikka. (Ilmarinen ym. 2003, 145.) Organisaatiosta huomioidaan sen hetkinen henkilöstön ikärakenne, lähtijät, eläköitymiset, työnjako eri-ikäisten välillä, tiimien koostumus, koulutussuunnitelmat, oppiminen, tuottavuus, poissaolot ja organisaatiohierarkian rakenne. (Ilmarinen ym. 2003, 149.) Ikästrategiaa kehitetään kohdentamalla toimenpiteitä tiedottamiseen, asenne- muokkaukseen, työtehtävien muutoksiin, osaamiseen, ammattitaitoon, vuoro-

vaikutukseen, johtamiseen, työväliseisiin, työaikoihin, ja työympäristöön sekä palautteisiin ja palkitsemisiin. (Ilmarinen ym. 2003, 151.)

Ikästrategialta odotetaan helpotusta työvoiman ikärakenteiden epätasapainoon. Haasteina on löytää riittävästi nuoria työmarkkinoille, vanhempien työntekijöiden osaamisen siirtäminen nuoremmille ja ratkaista mahdolliset tuotantoon liittyvät ongelmat. Edellä mainituista asioista tulisi tarkastella sekä uhat että mahdollisuudet. Työvoiman ikärakenne vaikuttaa organisaation suorituskykyyn ja toimii resurssien suunnittelun perusteena. (Ilmarinen 2003, 139–140.)

Lindgren on määritellyt ikäjohtamiselle kahdeksan visiota, joiden avulla organisaatio voi kehittää ja pohtia ikäjohtamisen tavoitteita. Ikäjohtamisen visiot ovat tietoisuus, asenteet, johtaminen, toimiva ikästrategia, työkyky, motivaatio ja jaksaminen, osaaminen, töiden organisointi (ja työympäristö) ja hyvä elämä. (Lindgren 2004, 7.)

Hyvä tietoisuus ikärakenteista kuvaa ymmärrys tulevaisuuden työvoimaan liittyvistä haasteista kuten työvoiman ikääntyminen, varhainen eläköityminen ja nuoremman työvoiman väheneminen. Organisaation henkilöstöjohtamisen osa-alueita on tietää mm. oman organisaation ikärakenne, rekryointitarve, eläkkeelle siirtyvien määrä ja tulevaisuuden tavoite ikärakenteelle. (Ilmarinen 2006b, 201.)

Ilmarinen esittelee oikeudenmukaiset ikäasenteet vision seuraavasti: ”Organisaatiomme johto ja esimiehet asennoituvat positiivisesti ikääntyviin työntekijöihin ja heidän vahvuksiinsa sekä hyödyntävät niitä.” Organisaatiossa on hyvä tunnistaa, onko esimiehillä tai työyhteisön jäsenillä erilaisia asenteita eri-ikäisiä kohtaan. Ikäsyrijintää eli ageismia ei tulisi työpaikalla ilmetä. Hyvään henkilöstöjohtamiseen sisältyy eri-ikäisten ihmisten vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen, ja niiden kohdistaminen työyhteisön hyväksi. Johtamisessa tulisi huomioida yksilöllisyyttä ja erilaisuutta eri työelämän kaaren vaiheessa. Kehityskeskustelut on yksi hyvä mahdollisuus kartoittaa yksilöllisiä tarpeita. (Ilmarinen 2006b, 202–203.) Eri-ikäiset saattavat toivoa eri asioita työyhteisöltä kuten erilaisia joustoja, työuria, koulutusta ja työaika. Osa työntekijöistä haluaa toimia itsenäisesti, osa ryhmässä.

Hyvä ja toimiva ikästrategia kytkeytyy eri-ikäisyyden arvostamiseen ja tasa-arvoon. Työyhteisössä huomioidaan elinikäinen oppiminen ja arvostetaan ja tuetaan ikääntyvien halua jatkaa työelämässä. Organisaatio voi rakentaa ikästrategian tueksi palkitsemisjärjestelmät, jotka sidotaan tavoiteltaviin tunnuslukuihin ja mittareihin. (Ilmarinen 2006b, 204.) Henkilöstöjohtamisen kautta vaikutetaan työyhteisön hyvään työkykyyn, motivaatioon ja jaksamiseen. Työyhteisön työkyvystä huolehditaan mm. työsuojelun ja työterveyshuollon toimitaohjelmalla. Työkyvyn määrityksellä voidaan tukea ja ohjata paremmin työyhteisön työkykyä ylläpitävää toimintaa. Esimiesten ja työyhteisön asenteiden ja jaksamisen huomioiminen parantaa työyhteisön tuloksellisuutta. Motivointi auttaa työssä jaksamiseen ja työn tavoitteiden saavuttamiseen. (Ilmarinen 2006b, 204–205.)

”Ikäjohtamisella tarkoitetaan työntekijän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista päivittäisjohtamisessa, työnjaossa ja työskentely-ympäristössä niin, että voi-

daan synnyttää sellainen työpaikkakulttuuri, jossa jokainen työntekijä - ikään katsomatta - voi kokea olevansa arvokas” (Ilmarinen ym. 2003, 8).

## 2.1.2 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

HRM (Human Resource Management = Henkilöstövoimavarojen johtaminen) luo strategian toimenpiteille, joita ovat mm. työnmuotoilu, henkilöstön hankinta ja valinta, henkilöstön kehittäminen, palkitseminen, ylläpito ja vähentäminen. Näiden toimenpiteiden kautta pyritään saamaan tuloksia, jotka ovat HRM:ssä mm. sitoutuminen, pätevyys, kustannustehokkuus, sopeutuminen, suoriutumisen, työtyytyväisyys ja motivaatio. (Kauhanen 2009, 28.)

Henkilöstövoimavarojen strategisen suunnittelun kautta luodaan henkilöstövoimavaroille tavoitteet, kehitetään henkilöstöstrategiaa ja tehdään henkilöstöpolitiikka henkilöstövoimavarojen johtamisen eri osa-alueille. Liiketoiminta- ja henkilöstöstrategia ovat toisiinsa sidoksissa. Lisäksi on huomioitava ulkoisen ympäristön uhat ja mahdollisuudet sekä sisäisen ympäristön tekijät (taulukko 2). (Kauhanen 2009, 21–23.) Organisaation koko ja elinkaaren vaihe, käytettävä teknologia, organisaation rakenne ja organisaatiokulttuuri ovat henkilöstöstrategian tavoitteisiin vaikuttavia osa-alueita. (Kauhanen 2009, 25.)

TAULUKKO 2 Henkilöstövoimavarojen ulkoiset ja sisäiset tekijät (Kauhanen 2009, 23–25.)

| Ulkoiset tekijät                        | Sisäiset tekijät (henkilöstön ominaisuudet, henkilöstövoimavarat) |
|---|---|
| Markkina-alueen talouden suhdannevaihe  | Määrä   |
| Toimialansuhdannevaihe globaalisti      | Sukupuolirakenne  |
| Poliittinen tilanne                     | Ikärakenne  |
| Lainsäädäntö                            | Koulutusrakenne   |
| Väestörakenne                           | Palveluksessa oloaika   |
| Alan uusien teknologia                  | Tieto- ja taitotaso   |
| Yhteiskunnan arvot                      | Asenteet työtä ja elämää kohtaan                                  |
| Työmarkkinat ja kilpailu työvoimasta    | Tuottavuus ja suoritustaso  |
| Ammattiyhdistysliike                    | Kehityskyky   |
| Toimiala ja sen kulttuuri               | Sitoutuneisuus (työhön, uraan, organisaatioon)                    |
| Yritysmailma (kilpailijat ja asiakkaat) | Työtyytyväisyys   |
| Muut sidosryhmät                        | Yhteistyökyky ja -halu  |

Kauhasen mukaan organisaatiokulttuuriin vaikuttavat mm. "...organisaation ikä ja elinkaaren vaihe, organisaation toimiala, kilpailutilanne, omistajuus, sijaintipaikka ja henkilöstörakenne." Organisaatiokulttuurin muuttaminen vaatii aikaa, ja se on kytkeytynyt tiiviisti mm. kulttuurin monikerroksisuuteen, laajuuteen, implisiittiseen luonteeseen, moniarvoisuuteen ja valtakysymyksiin. (Kauhanen 2009, 27.)

Henkilöstöjohtamisen tärkeitä osa-alueita on huolehtia henkilöstön kehittämisestä ja pätevydestä. Henkilön pätevyteen liitetään arvot ja asenteet, ihmishuoneknot, kokemus sekä taidot ja tiedot. Lisäksi olennaisena osana pätevyttä ovat henkilön henkilökohtaiset ominaisuudet, motivaatio ja oma henkinen ja fyysinen energisyys. Kokemus voi sisältää sekä elämäkokemusta että työelämäkokemusta. Kuitenkin henkilön oma kyky hyödyntää ja kehittää pä-

tevyuden eli kompetenssin osa-alueita, vaikuttaa henkilön onnistumisen mahdollisuuksiin työelämässä. (Kauhanen 2009, 146–147.) Osaamiskartoituksia hyödynnetään henkilöstön kehittämisessä, rekrytoinnissa, työkierrossa, kasvupoluissa, sijaisuuksissa, työn jakamisessa ja palkitsemisessa. (Kauhanen 2009, 149.) Henkilöstöjohtamisen tulee kannustaa henkilöstöä kehittämään itseään sekä työpaikalla että työpaikan ulkopuolella, kuitenkin kehittämisvastuu ja toteuttaminen ovat henkilöllä itsellään. Työpaikalla henkilöstön kehittämistoimenpiteitä ovat mm. sijaisuudet, työnkierto, työn rikastaminen ja laajentaminen, perehdyttäminen ja mentorointi. Työpaikan ulkopuolella kehittämismenetelmiä ovat mm. kurssit, ammatilliset koulutukset, ammattilehtien ja -kirjallisuuden lukeminen. (Kauhanen 2009, 153–155.) Henkilön verkostoituminen, rikastuttava vapaa-ajan käyttäminen, harrastukset ja hyvinvoinnista huolehtiminen tukevat henkilön jaksamista ja kehittymistä myös työuralla.

Johdolla, esimiehillä, työtovereilla, henkilöllä itsellään ja HR:llä on kaikilla oma roolinsa osaamisen kehittämisessä. Johdon innostava asenne, hyvin sisäistetty ja jaettu visio sekä osaamisentarpeen ymmärtäminen toimintatapoja uudistamalla saavat aikaan hyvää johtamista ja organisaation sitouttamista. Esimiesten rooli on jakaa tavoitteet, kannustaa ja luoda edellytykset kehittymiselle. Hyvässä työyhteisössä työtoverit oppivat toisiltaan, jakavat osaamistaan, työskentelevät vuorovaikutteisesti tiimissä ja ovat joustavia erilaisten persoonien tai mieliteiden huomioimisessa. (Kauhanen 2009, 157.)

Henkilösuunnittelun avulla pyritään turvaamaan organisaation käyttöön tulevaisuudessa riittävä henkilömäärä huomioiden liiketaloudellinen ajattelu-tapa, yrityksen tulee tehdä tulosta mukauttaen kustannuksia tuottojen suhteessa. Hyvä henkilöstösuunnittelu pyrkii huomioimaan, että organisaatiossa ovat oikeat ihmiset valittu tekemään oikeita tehtäviä, ja että heitä on oikea määrä. Henkilöstösuunnittelun tehtävä on seurata organisaation kasvustrategiaa, vakaustategiaa tai supistamisstrategiaa. Lisäksi henkilöstösuunnittelun haasteita ovat vähemmän ennakoitavissa olevat tekijät kuten henkilöstön vaihtuvuus, eläkkeellesiirtymiset ja sairauspoissaolot. (Kauhanen 2009, 62–63.)

Henkilöstöhallinnan kautta ohjataan henkilöstön hankintaa eli rekrytointia, valintaa ja uudelleen sijoittamista. Henkilö voidaan valita organisaation sisältä tai ulkopuolelta uuteen tehtävään. Henkilön rekrytointi organisaation sisältä aiheuttaa usein tehtävienkiertoa, toimenkuvien muutosta tai jonkin tehtävän lopettamista. Henkilöstölle lain mahdollistamat opintovapaat, äitiyslomat, hoito- ja vuorotteluvapaat antavat organisaatiolle signaalin mahdollisiin toimenkuvien muutoksiin, tehtäväkiertoihin tai rekrytointeihin. (Kauhanen 2009, 68–71.)

Henkilöstöhallinto pyrkii hahmottamaan yhdessä esimiehen kanssa kuhunkin tehtävään parhaiten sopivan työntekijän. Rekrytointitilanteessa henkilön valintaan vaikuttavat hänen osaaminen, tiedot ja taidot, koulutus ja henkilökohtaiset ominaisuudet kuten esiintymistaidot, päätöksentekokyky, vuorovaikutteisuus ja luonteenpiirteet. (Kauhanen 2009, 76.) Verkostojen ja henkilön tuntevien suosittelijoiden kautta kerätään tärkeää tietoa henkilön taustasta.

Henkilöstön vaihtuvuus ja vähentäminen ovat henkilöstöhallinnolle haasteita, joihin joudutaan sopeutumaan organisaation elämänkaaren mukaan. Henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttaa organisaation ja työn imu että työntö. Myös henkilöstön omat urasuunnitelmat, taloudelliset tilanteet tai houkuttelevat työmarkkinat vaikuttavat halukkuuteen vaihtaa työtä. Työnantajan puolelta vähentämiseen johtavia tekijöitä ovat mm. organisaation heikko taloudellinen tilanne, kannattamattomuus, heikentynyt kilpailu- ja markkinatilanne, organisaation rakennemuutokset ja lainsäädäntömuutokset. (Kauhanen 2009, 92–95.)

Henkilöstön vähentäminen tuotannollisilla ja taloudellisilla syillä vaatii Suomessa yhteistoimintalain mukaista neuvottelua (yt-neuvottelua), jos irtisanottavien määrä koskee yli 10 henkilön yksikköä. Henkilöstön vähentäminen tai henkilöstökulujen pienentäminen voidaan toteuttaa mm. seuraavien toimenpiteiden avulla:

määräaikaisten sopimusten uusimatta jättäminen, pois lähtevien tilalle ei palkata kehtään, ylittöiden lopettaminen, ulkoistamisen sisäänveto tai minimointi, lakisääteisten ja muiden vapaiden aktiivinen tarjonta (opintovapaa, hoitovapaa, toimivapaa tai virkavapaa), osa-aikaistaminen, henkilöstön irtisanoutumishalukkuuden lisääminen esimerkiksi tukipaketeilla ja outplacement - palveluilla, palkkojen sopimusperustainen alentaminen neuvotteluteitse, eläkeratkaisut, lomautus määräajaksi tai toistaiseksi, irtisanominen tuotannollisista ja taloudellisista syistä. (Kauhanen 2009, 95.)

Henkilöstön palkitseminen on tärkeä osa henkilöstöjohtamisen osa-alueella. Palkitseminen on keino tukea organisaation menestystä ja motivoida henkilöstöä tulokselliseen työhön. Frederik Herzbergin motivaatio-hygieniateoria puoltaa palkan tärkeyttä, koska se vähentää tyytymättömyyttä. Yhdysvalloissa 1960-luvulle ajoittuneen tutkimuksen mukaan työtyytyväisyys parani saavutuksesta, tunnustuksesta työstä, työstä sinänsä, vastuusta, urakehityksestä ja palkasta. Tyytymättömyyttä lisäsi organisaatiossa heikosti hoidettu työnjohto, haasteet työtovereiden kanssa, valvonnan laiminlyönti, huonosti hoidettu yrityspolitiikka ja ylin johto, puutteet työoloissa ja tyytymättömyys henkilökohtaiseen elämäntilanteeseen. (Kauhanen 2009, 112–113.)

Henkilöstön palkitsemiskeinot organisaatiossa voidaan jakaa taloudellisiin ja aineettomiin palkitsemiskeinoihin. Taloudellisia palkkioita ovat suora palkitseminen kuten peruspalkka, tulospalkkiot ja/tai taitolisät ja epäsuora palkitseminen kuten lakisääteiset vakuutukset, vapaaehtoiset vakuutukset ja/tai henkilöstöedut kuten ravinto-, puhelin- ja autoetu. Aineettomia palkitsemisia ovat urapalkkiot kuten työ sinänsä, itsensä kehittäminen ja urakehitys ja sosiaaliset palkkiot kuten statussymbolit, kiitokset ja tunnustukset, sosiaaliset kontaktit ja julkinen tunnustus. (Kauhanen 2009, 115–116.)

Palkitsemisesta hyötyy sekä henkilöstö että itse organisaatio. Hyvät palkitsemiskäytännöt kiinnostavat hyviä työntekijöitä hakeutumaan organisaation palvelukseen, yritys kasvattaa positiivista imagoa. Tarkoitus on saada yritys menestymään, saavuttamaan strategiset tavoitteet, vahvistaa organisaatiokennettä ja luottamaan henkilöstön pysyvyyteen pitkällä tähtäimellä. Tätä kautta yritys pystyy lisäämään tuottavuutta ja parantamaan kilpailuasemaansa markkinoilla. Kun henkilöstö on tyytyväinen ja palkitsemiskäytännöt on hoi-



dettu monipuolisesti, aineettomien palkkioiden merkitys kasvaa organisaation tavoitteiden saavuttamisessa, kun taas taloudellisten palkkioiden merkittävyys pienenee. (Kauhanen 2009, 115–117.)

TAULUKKO 3 Mitä johtajien ja esimiesten tulisi tietää ikääntymisestä? (Ilmarinen 2006b, 59.)

|   |   |  |
|---|---|--|
| Teema 1.<br>Ikääntymisen monet kasvot<br><br>Mitä ikääntymisellä tarkoitetaan<br>Ihmisen monet iät  | Teema 2.<br>Työvoima vanhenee<br><br>Työvoiman ikärakenteet nyt ja tulevaisuudessa<br>Työllisyysasteet ja huoltosuhteet | Teema 3.<br>Työkyky<br><br>Ikääntyvien työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät<br>Ikääntymisen vaikutus työkykyyn<br>Ikääntyvien työkyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen<br>Tutkimusinterventioita työkyvyn parantamiseksi<br>Tyky-toiminnan taloudellisesta hyödystä |
| Teema 4.<br>Talous<br><br>Ikääntymisen lisäkustannukset yhteiskunnalle<br>Virheellisiä mielikuvia ikääntyvien kalleudesta<br>Kokemattomuus maksaa<br>Ikääntyminen ja tuottavuus | Teema 5.<br>Terveys<br><br>Koettu terveys<br>Pitkäaikaisairastavuus<br>Krooniset oireet                                 | Teema 6.<br>Toimintakyky<br><br>Aistitoiminnat<br>Fyysinen toimintakyky<br>Psyykinen toimintakyky<br>Sosiaalinen toimintakyky  |
| Teema 7.<br>Koulutus ja oppiminen<br><br>Koulutustaso<br>Aikuiskoulutus<br>Elinikäinen oppiminen<br>Oppimisen tukeminen   | Teema 8.<br>Arvot ja asenteet<br><br>Suomalaisten perusarvot<br>Ikä ja arvot<br>Arvojen merkitys työelämässä            | Teema 9.<br>Lain voimaa<br><br>Ikääntyminen ja lainsäädäntö<br>Ikääntyvien suojelu 1999<br>Uudistettu työterveyshuoltolaki ja työsuojelulaki   |

Ikäjohtamisen taustalla on vaikuttanut mm. kuntasektorille (6500 henkilölle) tehty tutkimus, "... jossa 11 vuoden ajan selvitettiin yli 45-vuotiaiden terveyden, toimintakyvyn, työkyvyn, työolojen ja kuormittumisen muutoksia ikääntymisen myötä." 60 %:lla työkyky säilyi hyvänä, noin 1/3-osalla heikkeni oleellisesti ja noin 10 %:lla työkyky parani. Työkyvyn muutosten syinä olivat esimiestyö, ergonomia ja elintavat. Työkyvyn paraneminen ja esimiesten toimintaan tyytyväisyyden kasvaminen liittyivät vahvasti toisiinsa. Merkittävä vaikutus oli myös ergonomiaan panostamisella ja vapaa-ajan liikunnan lisäämisellä. Toisaalta työkyvyn heikkeneminen peilasi esimiehiltä saaman palautteen vähenemiseen samansuuntaisena tuloksena kuten myös huonosti hoidettu ergonomia tai vähäinen liikunta vapaa-ajalla. Ilmarisen mukaan johtajien ja esimiesten hyvä johtaminen edellyttää ikääntymiseen liittyvien käsitteiden hallintaa (taulukko 3). (Ilmarinen 2006b, 56–59.)

Esimiehet tarvitsevat tietoa ja ymmärrystä perusteista, kuinka työtehtäviä jaetaan eri-ikäisille, miten eri-ikäiset työntekijät jakavat keskenään töitä työyhteisössä ja kuinka he toimivat keskenään. Esimiesten tietopäähän tulee lisätä

eri-ikäisten fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä. Esimiesten ja työyhteisön jäsenten omilla ennakkoasenteilla, arvomaailmalla on vaikutusta, kuinka suhtaudutaan eri-ikäisyyteen ja heidän osaamiseen ja menestykseen työelämässä. (Ilmarinen ym. 2003, 36–37.)

Eeva-Leena Vaahtio on tutkinut Rekrytointi, ikä ja ageismi – väitöskirjassaan iän ja työelämän yhteyttä. Häntä on kiinnostanut selvittää, miksi yritykset eivät saa tarvitsemiaan työntekijöitä ja kuinka työ ei löydä työnhakijaa, mitä eri tekijöitä ja haasteita tähän työvoiman kytkemiseen liittyy. Tutkimus keskittyi yksityissektoriin ja pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. (Vaahtio 2002, 11.)

2000-luvun alussa Vaahtion mukaan käytiin runsaasti keskustelua työvoiman määrän kasvun pysähtymisestä. Ikäihmisiä varten on perustettu useita eri kampanjoita, jotta heidät saataisiin pysymään töissä pitempään. Toisaalta työnantajat itse eivät ole aktiivisesti osoittaneet mallia pitkään työelämässä pysymisestä. Vaahtion painopiste tutkimuksessa on ageismi, jolla hän tarkoittaa ”ikään liittyviä ennakkoluuloja, stereotyyppiointeja sekä niihin perustuvaa huono kohtelua ja syrjintää” Ageismi on ikäsyrjintää laajempi käsite. Ageismi voi kohdistua kaikenikäisiin. Vaahtion näkemyksen mukaan ikäsyrjintä viittaa konkreettiseen tekoon, mutta ageismia on myös pinnan alla piilevä ennakkoluuloisuus ja tyypittely. Ageismi voi olla myös yhteiskunnan harjoittamaa ja hyväksymää, jolloin puhutaan institutionaalisesta ageismista. (Vaahtio 2002, 12.)

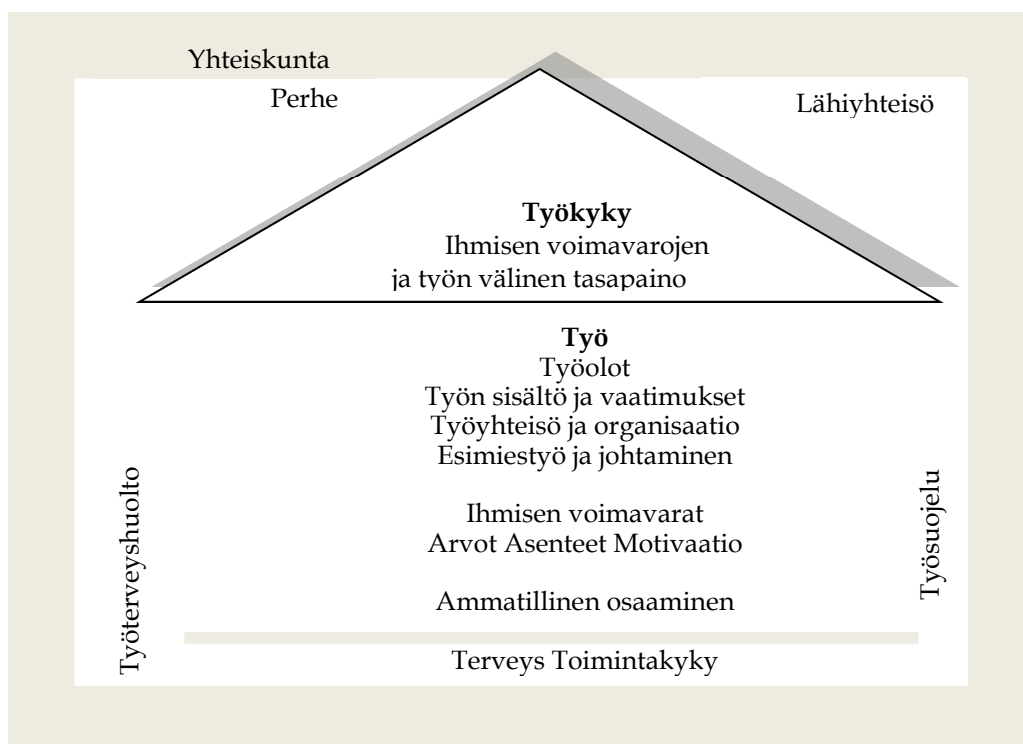
Ikäsyrjintätutkimuksista Vaahtio (2002, 25) totesi, että ne ovat paljolti kohdistuneet työntekijöiden subjektiivisiin syrjintäkokemuksiin. Kyse on silloin useimmiten ollut iäkkäiden kokemasta syrjinnästä, nuorten kokemaa syrjintää on tutkittu huomattavasti vähemmän. Tutkimuksissa varttunut ikä on saanut pääosin kielteisiä merkityksiä. Työelämä on kuitenkin hyvin kompleksinen, joten monenlaiset ilmiöt ja myös muunlaiset merkitykset ovat mahdollisia.

Vaahtio (2002, 159–163) toteaa ageismin olevan monitahoinen ilmiö – on sekä positiivista että negatiivista ageismia. Hän tarkasteli tutkimuksessaan eri tapoja määritellä ja lähestyä ageismia. Ageismin taustalla on tyypittelyä ja leimaamista, jonka vaarana on yleistysten tekeminen lokeroimalla ihmisiä iän mukaan. Yleistyksiä tekemällä ihmiset pyrkivät yli yksinkertaistamaan todellisuutta. Tuolloin jätetään huomioimatta ristiriitaista informaatiota ja painotetaan niitä muutamia piirteitä, jotka hyväksymme sopiviksi.

Ikääntyviä irtisanottiin laman aikana runsaasti, ja osittain tätä tuki niin kutsuttu eläkeputkijärjestelmä. Irtisanomiset kohdennettiin 53-vuotiaisiin, jotka pääsivät 500 päivän työttömyyden jälkeen 55-vuotiaana eläkeputkeen. 60-vuotiaana he siirtyivät työttömyyseläkkeelle ja 65-vuotiaana vanhuuseläkkeelle. Myöhemmin ikäraja nostettiin 57 vuoteen, mikä muutti irtisanomisiensa kohdentuvan 55-vuotiaisiin. Näin ikääntyneille järjestetty erityisjärjestely kääntyi osittain heitä vastaan ja näyttäytyi ikäsyrjintänä. (Ilmarinen 2006a, 97.)

## 2.2 Ikääntyvän työvoiman haasteet yksilön kannalta

Ilmarisen (1999) mukaan vanhenemisen myötä yksilölliset erot kasvavat toimintakyvyssä, asenteissa ja arvoissa. Tutkimuksessa on todettu naisten ja miesten eri ammattiryhmissä kokevansa työkykynsä hyvin yksilöllisesti. Työyhteisössä tulisi huomioida työtehtävien muuttaminen ja sopeuttaminen yksilöllisemmin työuran eri vaiheessa. Ikäryhmien väliset erot eivät ole niin suuret kuin yksilöiden erot suorituskyvyssä ja työsuorituksissa. Työkokemuksella, koulutuksella ja ammatilla oli enemmän vaikutusta kuin iällä. Ikääntyneiden suurempi määrä työyhteisössä voi aiheuttaa ikärakenteen uudistamisen tarvetta, mutta yrityksen tuottavuuteen sen ei pitäisi suoranaisesti liittyä. On tarkasteltava ikääntyneiden työkykyä, motivaatiota ja osaamista yhtäläillä kuin organisaation työjohtollista osaamista kuten johtamista, organisointikykyä tai sen hetkisiä olosuhteita, markkinoita. (Ilmarinen ym. 2003, 42–43.)



KUVIO 2 Työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät. (Ilmarinen 2006b, 80.)

Työkyky voidaan määritellä työterveyden, sosiaalivakuutuksen tai kuntoutuksen näkökulmasta. Seuraavassa työkykyä tarkastellaan työterveyden, työhyvinvoinnin, työssä jaksamisen ja jatkamisen kannalta. Ilmarisen mukaan "Työkyky rakentuu ihmisen voimavarojen ja työn vaatimusten välisestä tasapainosta. Ihmisen voimavarat muodostuvat terveydestä ja toimintakyvystä, koulutuksesta ja osaamisesta sekä arvoista ja asenteista." Työntekijän työkyky on olennainen tekijä työelämässä. Yrityksen näkökulmasta, mitä paremmin huomioidaan työntekijöiden työkyky työyhteisössä, sitä enemmän yrityksellä on mahdollisuus hyödyntää henkilöstön tuloksellisuutta. Kuviossa 2 on kuvattuna Ilmari-

sen esittämänä Työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät. Työkykyä kuvataan talon eri kerrosten ja rakennelmien kautta. Perustuksen muodostavat ihmisen terveys ja fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky. Toisen kerroksen muodostavat ammatilliseen osaamiseen sisältyvät tekijät kuten ammattitaito, osaaminen, tiedot, taidot, pätevyys ja osallistuminen työyhteisöön. Ihmisen voimavarojen kerrokseen liittyvät työn, voimavarojen ja eri elämäntilanteiden väliset suhteet. Arvot, asenteet ja motivaatiot muuttuvat tilanteiden mukaan, vaikuttiminaan oma kehitysprosessi, lähiyhteisön, työyhteisön, yhteiskunnan ja lainsäädäntöjen muutokset. (Ilmarinen 2006b, 79–80.)

Työkyvyn neljäs kerros on painoarvoltaan suurin ja kuvaa eniten työhön liittyviä tekijöitä kuten sisältöä ja vaatimuksia. Kuitenkin Ilmarinen painottaa työn kerroksen tärkeimpinä elementteinä esimiestyötä, johtamista ja organisoimista. Kattavan katon työkyvylle muodostaa ihmisten voimavarojen ja työn välinen tasapaino. Esimiehellä, työntekijällä ja työyhteisöllä on kullakin vastuu kehittää ja ylläpitää työkykyä. Ihmisen voimavarat muuttuvat, samoin työ muuttuu. Näin ollen tarvitaan jatkuvaa sopeutumista ja mahdollisuutta kehittyä ja muuttua työyhteisön vaatimusten mukaisesti. Työkykyä tuetaan työterveyshuollon ja työsuojelun kautta. Ilmarisen käyttämä työkyky -termi kuvaa hänen mielestään lähes samaa kuin hyvinvointi. (Ilmarinen 2006b, 80–81.)

Työkykyä ylläpitävä ”tyky-toiminta” perustuu 1990-luvulla työmarkkinajärjestöjen sopimukseen mallista pitää huolta työyhteisön työkyvystä. Tykytoiminnan ulottuvuudet ovat työ ja työolot (ergonomia, työhygienia, työturvallisuus), työntekijä (voimavarat, terveys), työyhteisö (johtaminen, vuorovaikutus) ja ammattitaito (osaaminen). Näiden keskinäisen vuorovaikutuksen tuloksena syntyy hyvä työkyky ja terveys, mikä vaikuttaa vuorovaikutteisesti hyvään työn laatuun ja tuottavuuteen ja hyvään elämänlaatuun ja hyvinvointiin. Tuloksena on aktiivinen ja mielekäs hyvä eläkekyky ”kolmas ikä”. (Ilmarinen 2006b, 83–85.) Tyky-toiminta on tarkoitettu kaikille ikään katsomatta työyhteisössä, ja sen hyöty kasvaa vähentyvinä sairauspoissaoloina, pitempinä työurina ja työyhteisön tuottavuutena ja parempana jaksamisena. Seuraavissa kappaleissa käyn läpi tarkemmin työkykyyn liitettäviä asioita.

### 2.2.1 Terveys ja toimintakyky

”Toimintakyky tarkoittaa ihmisen kykyä selviytyä päivittäisen elämänsä tehtävistä itseään tyydyttävällä tavalla omassa elinympäristössään. ... Toimintakyky on siten esimerkiksi sydän- ja verenkiertoelimistön tai aistien toimintaa, oppimista, liikkumista, itsestä ja kodista huolehtimista, opiskelua tai työskentelyä. Yksilön toimintakyky näissä eri tehtävissä määräytyy hänen terveydentilansa, muiden yksilöllisten ominaisuuksiensa ja ympäristön vuorovaikutuksen tuloksena.” (Koskinen, Lundqvist & Ristiluoma 2012, 119.)

Ilmarisen mukaan työn vaatimukset ja henkilön toimintakyky eivät kasva iän myötä samassa suhteessa. Työn sisällön pysyessä samana, henkilö voi kokea kuormittavuutta toimintakyvyn heikentyessä iän myötä. Työstä selviytyminen vaatii enemmän voimavaroja, ja näin kuormittavuuden lisäksi ihmisellä voi olla väsymisen, uupumisen ja jaksamisen kanssa haasteita. Nuoremmilla jää pa-

remman toimintakyvyn takia enemmän voimavaroja reserviin kuin vanhemmilla. Näin ollen työstä palautumiseen, elpymiseen, tarvitaan enemmän aikaa vanhemmilla. Riittäväällä elpymisellä vaikutetaan myönteisesti työssä jaksamiseen, hyvinvointiin ja terveyteen. Fyysisen toimintakyvyn arvioidaan heikkenevän noin 20 % 40–60-vuotiaalla. Vastaavasti toimintakyvyn ylläpidon kannalta olisi järkevää keventää fyysistä kuormitusta samassa suhteessa, 20 %. Työkuorman muutoksilla pidennetään työssä jaksamista ja työuria. (Ilmarinen 2006a, 117–119.)

Fyysisen toimintakyvyn heikkeneminen alkaa noin 30-vuotiaana, mikä näkyy hengitys- ja verenkiertoelimistön ja tuki- ja liikuntaelinten toimintakyvyn vähenemisenä. Liikunnalla ja hyvinvoinnista huolehtimalla voidaan estää, hidastaa toimintakyvyn heikkenemistä, jolloin yksilölliset erot voivat olla hyvinkin erilaisia eri-ikäisillä. (Ilmarinen ym. 2003, 51.) Aistitoimintojen, kuten näön, kuulon, tasapainon heikkeneminen iän lisääntyessä ei kuitenkaan ole merkittävää työn suoriutumisen kannalta. Työn ja työympäristön muutoksilla ja erilaisin apuvälinein työstä suoriutumista voidaan helpottaa. (Ilmarinen 2006a, 125.)

Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa 2011 tutkimuksen mukaan fyysisen toiminnan ongelmat yleistyvät ikääntyessä naisilla jyrkemmin kuin miehillä. Kuitenkin väestön liikkumiskyky, ennen kaikkea iäkkäämmässä väestössä on parantunut, koettuja vaikeuksia on vähemmän ja tehdyistä fyysistä testeistä suoriuduttiin paremmin verrattuna vuodesta 2000 vuoteen 2011. Huomattavaa tutkimustuloksissa oli, että 30–44-vuotiailla ei samanlaista myönteistä kehitystä havaittu näissä toiminnoissa. (Koskinen ym. 2012, 120–122.) Liikkumiskyvyn paranemiseen ovat vaikuttaneet mm. fyysisen kunnan paraneminen sairauksien vaikutusten vähentyessä, sekä lihomisen ja tupakoinnin vähentyminen. Osittain myönteinen kehitys tulkitaan liittyvän koulutustason parantumiseen, koska toimintakykyä heikentäviä rajoitteita on vähemmän koulutetuilla. 30–44-vuotiaiden alkaneet liikkumisvaikeudet, mm. polvioireet, johtaa suurempaan avun tarpeeseen iäkkäämpänä. Toimintakyvyn ylläpitäminen on osa hyvinvointia ja on yhteydessä laadukkaaseen elämän mahdollisuuteen vanhuudessa. (Koskinen ym. 2012, 124.)

Sosiaalisen toimintakyvyn voidaan käsittää ihminen vuorovaikutussuhteissa ja aktiivisena sosiaalisena toimijana erilaisissa yhteisöissä. Sosiaalinen toimintakyky muuttuu iän myötä, mihin vaikuttaa myös ihmisen oman itsetuntemuksen kasvu, mikä mahdollistaa käyttäytymisen muuttumisen. Heikkisen (1994) mukaan ikääntyvät pystyvät sopeuttamaan käyttäytymistään muut huomioiden ja hyödyntämään sietokykyä toisia ihmisiä kohtaan, itsetuntemusta ja ihmistuntemista. Sosiaalinen osallistuminen ja aktiivisuus heijastuvat hyvinvointiin. (Ilmarinen 2006a, 151–153.) Sosiaaliseen toimintakykyyn liitettävät vuorovaikutustaidot kuten asioiden hoitaminen ja esittäminen vieraille ihmisille olivat THL:n raportin mukaan heikentyneet työikäisillä vuodesta 2000 vuoteen 2011. Yksinäisyyttä ja vuorovaikutusongelmia esiintyy iäkkäimmällä enemmän kuin nuorilla. (Koskinen ym. 2012, 139–140.)

THL:n tutkimuksen mukaan vähintään neljä viidestä 30–64-vuotiaista piti itseään täysin työkykyisenä ja yli puolet 65–74-vuotiaista. Kuitenkin joka kah-

deskymmenes 30–64-vuotiaista ei kokenut itseään työhön kykeneväksi. Noin 90 prosenttia työssä olleista (vuosi ennen tutkimusta) arvioivat työkyvyn olevan hyvä ruumiillisten ja henkisten vaatimusten osalta. Useampi lähempänä eläkeikää arvioi henkisen työkykynsä olevan parempi kuin ruumiillisen työkyvyn. (Koskinen ym. 2012, 141.)

Psyykinen toimintakyky liitetään kykyyn selviytyä erilaisista älyllisistä ja henkisistä kapasiteettia vaativista tehtävistä. Psyykkiseen toimintakykyyn liitetään kuuluviksi havaitseminen, muisti, oppiminen, ajattelu ja kielenkäyttö. Yksilön voimavarat vaikuttavat elämisen arjen laatuun ja selviytymisestä elämän muutostilanteissa. (Ilmarinen 2003, 53.) Myös yksilön minäkäsitys, itsearvostus, pystyvyyden ja elämänhallinnan kokeminen ja kognitiivisten eli älyllisten toimintojen arviointi sisältyvät psyykkiseen toimintakykyyn. Iän aiheuttamia muutoksia, jotka työelämässä näkyvät, ovat havaitsemisen tarkkuuden ja nopeuden heikkeneminen. Työelämässä näitä muutoksia tuetaan työympäristön ergonomialla, työn uudelleen organisoimisella ja apuvälineillä. Toisaalta ikääntyessä kielenkäytön hallinta paranee ja omataan viisautta käsitellä vaikeita asioita haastavissa tilanteissa, niin sanotut tiedonkäsittelyn toiminnot muuttuvat vähän. Havaintotoimintojen ja oppimisnopeuden heikkenemistä kompensoi työntekijöiden vahva motivaatio, kokemus ja viisaus työuralta. (Ilmarinen 2006a, 141–142.)

Ilmarisen mukaan iän myötä jotkut ihmisen ominaisuudet vahvistuvat, mitä kutsutaan henkiseksi kasvuksi, elämänhallinnan kyvyksi ja kognitiivisten taitojen kapasiteetiksi. Baltes ja Smith (1990), Ruoppila ja Suutama (1994) ja Ruopila (1996) liittävät henkisen kasvun vahvuuksien olevan mm. strategisen ajattelun, elämänhallinnan, työkokemuksen ja uskollisuuden työnantajaan. Henkistä kasvua osoitetaan terävä-älyisyydellä, harkitsevaisuudella, viisaudella, pohdiskelun ja perustelujen kyvyllä. Lisäksi iän myötä paranee kokonaisvaltainen hahmottaminen, kielenkäytön hallinta, oppimismotivaatio ja työhön sitoutuminen, toisaalta poissaolot vähenevät. Terveiden ja fyysisten voimavarojen heikkeneminen ei estä henkistä kasvua. (Ilmarinen ym. 2003, 54–56.) Monet tutkimukset ovat osoittaneet, ettei iän ja suorituskyvyn välillä ole suoraa yhteyttä. Vanhempien ja nuorempien tuottavuus ja ammattitaito ovat olleet samansuuruisia. Toisaalta joidenkin kognitiivisten taitojen heikkeneminen ei vaikuta suoranaisesti työstä suoriutumiseen, mitä voi osaltaan selittää suoritusmotivaatio, sosiaalinen älykkyys ja persoonalliset piirteet. Myös rutiinitehtäviin liitettävät kertyneen tiedon hyväksikäyttö ja kokemukset ongelmien ratkaisemisesta on eri asia kuin kyky, mitä tarvitaan uusien ongelmien ratkaisuisissa. Toisaalta työkokemus voi vaikuttaa kognitiivisiin valmiuksiin tai työsuorituksen laatuun, mukautumalla (vaihdetaan työtehtäviä helpompiin iän tuoman ominaisuuksien mukaan) ja kompensoitumalla (saman tavoitteen saavuttaminen iän myötä eri keinoin), näin työsuoritus ei välttämättä heikkene iän myötä. (Ilmarinen 143–145.)

Kognitiivisten toimintakyvyn muutokset iän myötä voidaan siis kompensoida työkokemuksella ja tilanteiden ennakoimisella. Kuitenkin yksilöiden väliset erot kognitiivisten toimintakyvyn ja työkyvyssä on suuremmat kuin ikä-

ryhmien väliset erot. Esim. seurantatutkimuksissa on havaittu, että työkyky säilyi samana 60 %:lla 51–62-vuotiaista, 30 %:lla heikentyi ja 10 %:lla parani. 51–58-vuotialla on odotettavissa työkyvyssä näkyviä muutoksia, heikentävästi. (Ilmarinen 2006a, 147.)

”Väestöryhmien välillä tiedetään olevan suuria eroja useiden terveydentilan ja toimintakyvyn osoittimien mukaan. Esimerkiksi ikä, sukupuoli, äidinkieli, asuinalue, perhetilanne ja siviilisääty sekä monet sosioekonomisen aseman mittarit ovat yhteydessä terveyteen. Eroja pidetään eriarvoisuuden ilmentyminä silloin, kun voidaan perustellusti olettaa, että niitä voitaisiin erilaisin toimenpitein kaventaa. (Koskinen ym. 2012, 202.)

## 2.2.2 Itsensä kehittäminen, ammatillinen osaaminen ja urakehitys

Tulevaisuudessa suurimmalla osalla nuorilla on peruskoulun jälkeen hankittu jokin ammatillinen koulutus. Heiltä odotetaan elinikäistä oppimista työmarkkinakelpoisuuden ja yrityksen kilpailutekijöiden ylläpitämiseksi. Kansainvälistymisen myötä tarvitaan kielitaitoa ja eri kulttuurien ymmärtämistä. Koulutuspohjan oletetaan antavan hyvä pohjan oppia lisää kokemuksen rinnalla. Oppimisen paineita voivat kokea sekä nuoret että vanhemmat elämäntilanteen ja tarvittavan ammatillisen pätevöitymisen tarpeesta. Teknologian hyödyntäminen työn tekemisessä tulee näkymään tulevaisuudessakin vahvana osana, mikä tulisi työnantajan huomioida eri-ikäisten erilaisena koulutustarpeena. (Ilmarinen ym. 2003, 121–122.)

Ilmarisen (1999, 160–161) mukaan lähes 90 % suomalaisista ajattelee uusien asioiden oppimisen kuuluvan työhön, mikä on merkittävä kilpailutekijä, kun taas EU:ssa noin 70 %. Eri-ikäisten oppimiskyvyt poikkeavat toisistaan, ja erilaisia oppimisstrategioita tulisi hyödyntää enemmän huomioiden eri-ikäisten osaaminen ja oppimismahdollisuus. Vanhempana oppimisen tahti hidastuu, mutta toisaalta refleктоimalla oppimista aikaisempaan kokemukseen oppivat vanhemmat ihmiset tehokkaammin. Motivaatiota lisää opittujen asioiden yhdistäminen työhön. (Ilmarinen ym. 2003 124–125.) Ikääntyvien oppimisessa tulee huomioida oppimisstrategiat, oppimisolosuhteet, mielikuvien käyttö, rentoutuminen ja opiskelutahti. Lisäksi opiskelu vaatii opiskeluun liittyvien asenteiden, suunnittelun ja tekniikan taitoja sekä oman oppimistyylin tuntemista. (Ilmarinen 2006a, 170–171.)

Työelämän muutokset asettavat yhä enemmän osaamisvaatimuksia työntekijöille. Teknologian kehittymisen myötä työt automatisoituvat, rutiinityöt vähenevät ja tietotaidon merkitys kasvavat. Henkilöstöltä vaaditaan tietoteknistä osaamista, kansainvälisyyden kautta kielitaitoa ja vuorovaikutustaitoja eri kulttuureissa, elinikäistä oppimista, muutoshakuisuutta ja joustavuutta. Lisäksi tarvitaan funktionaalista osaamista ja kokemusperäisen tiedon (hiljaisen tiedon) siirtämistä tukemaan yrityksen kilpailukykyä ja henkilöstön osaamisen turvaamiseksi, myös resurssinäkökulmasta. (Ilmarinen ym. 2003, 29–30.)

Evers, Rush ja Berdow (1998) ovat käsitelleet elinikäisen oppimisen ja työllistymiseen liittyviä taitoja ja kykyjä jakaen ne neljäksi erilliseksi taitoalueeksi. Yleiset työelämävalmiudet koostuvat elämänhallinnasta, kommunikaatiotaidos-

ta, ihmisten ja tehtävien johtamisesta ja innovaatioiden ja muutosten vauhdittamisesta. Elämänhallintaan sisältyy oppimisen taito kuten tiedonhankintaa arkipäivän kokemuksista, kyky organisoida ja hallita ajankäyttöä, henkilökohtaiset vahvuudet ja ongelman ratkaisutaito ja analyttisyys. Kommunikaatio-aidot käsittävät vuorovaikutuksen, kuuntelun, suullisen viestinnän ja kirjallisen viestinnän. Koordinoitua, päätöksentekoa, johtamista, konfliktien hallintaa ja suunnittelu- ja organisaatiotaitoa tarvitaan ihmisten ja tehtävien johtamisessa. Innovaatioiden ja muutosten vauhdittaminen vaatii hahmotuskykyä, luovuutta, innovatiivisuutta, muutosherkkyyttä, riskinottoa ja visiointia. (Ruohotie 2000, 40–41.)

Yksilön ammatillista kasvua työelämässä voi edesauttaa tai estää muutokset yhteiskunnassa, organisaatiossa, työroolissa tai yksilössä itsessään. Kasvu-prosessin muutos näkyy työmotivaatiossa, työn merkityksessä ja tehtävien hoidon muuttumisessa rutiiniksi. Johdon tai esimiehen tuki ja kannustus, ryhmän toimintakyky, työn kannustearvo ja työn aiheuttama stressi ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat kasvuorientoituneeseen työn ilmapiiriin. Työntekijää tulisi tukea osaamisresurssien kehittämisellä ja palkitsemisella, voimavarojen vapauttamisella, ammatti-identiteetin kehittämisellä, vuorovaikutuksen kautta kehittyvään uran mahdollistamiseen, osaamistavoitteissa ja arvioinnissa sekä työhön ja organisaatioon sitouttamisessa. Ryhmän toimintakyvylle on tärkeää hyvä ryhmähenki, ryhmän kehittämishalu, kyky toimia ja oppia yhdessä ja yrityksen imago. Työn kannustearvo muodostuu työn arvostuksesta, työtä kehittävästä piirteistä, vaikuttamismahdollisuuksista ja vuorovaikutteisista oppimismahdollisuuksista. Muutosvaatimukset, työn aiheuttama psyykinen kuormitus, rooliristiriidat ja työroolin selkeys vaikuttavat työn aiheuttamaan stressiin. (Ruohotie 2000, 49–51.)

McCauley ym. (1994) mukaan työstä oppimista tapahtuu henkilöiden kohdatessa haasteellisia tilanteita, kehittäviä osa-alueita, jotka antavat oppimismahdollisuuksia, motivoiden oppimaan. Haastavissa, ristiriitaisissa tilanteissa motivaatiota syntyy halusta parantaa osaamista, saada palkkiota, välttää negatiivisia seurauksia ja vähentää epämiellyttäviä tilanteita. Ammatillista roolia voivat muuttaa erilaiset uraan liittyvät tekijät. Urakehityksen voidaan sisällyttää jatkuva työn sisällön kautta tuleva muutos, kokemusten laajeneminen kuten projektitehtävät tai asiantuntijatehtävien siirrot hierarkiassa ylös, alas tai samalla tasolla eri tehtävissä. (Ruohotie 2000, 53–54.)

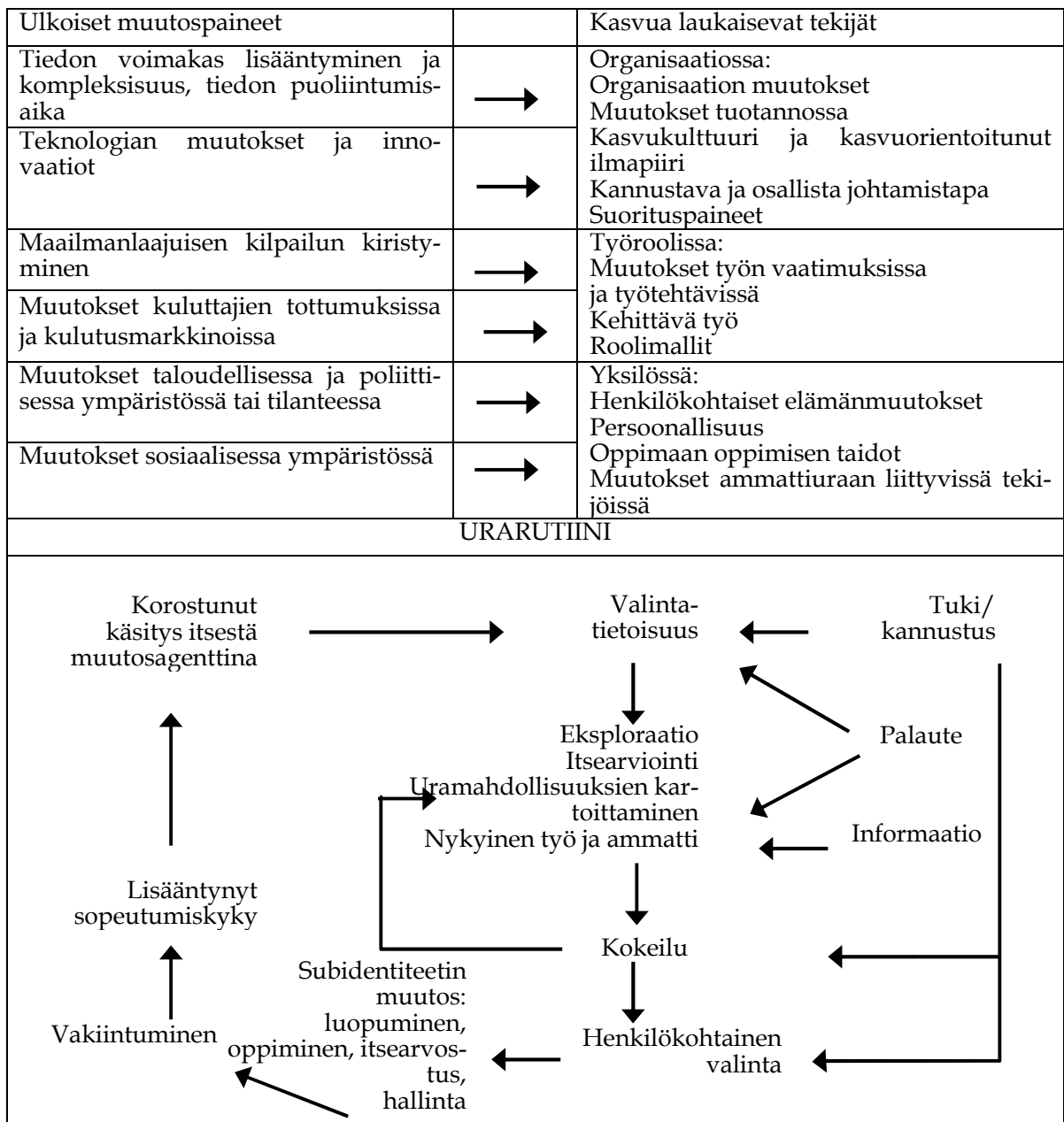
”Urajoustavuus, urakehitys, uraidentiteetti samoin kuin niiden osatekijät (esim. itsetuottamus, suoritustarve, halu riskinottoon, uratavoitteiden asettaminen, itsetuntemus tai omien vahvuuksien ja heikkouksien tunteminen ja sidonnaisuus työhön) korreloivat positiivisesti esimerkiksi kehittämiseen ja ammattitaidon täydentämiseen liittyvän osallistumisaktiivisuuden ja ammatillisen identiteetin kehittymisen kanssa (Ruohotie 1993). (Ruohotie 2000, 56–55.)

Yksilön henkilökohtaiseen elämään sisältyvät muutokset vaikuttavat urakäytätymiseen. Ruohotien mukaan löytyy runsaasti tutkimuksia yksilöllisestä kasvusta työuran ja elämänkaaren aikana, mutta työympäristön ulkopuolisten tekijöiden vaikutusta ammatilliseen kasvuun on tutkittu vähemmän. Vahvan



oppimisorientaation omaavat yksilöt huomioivat paremmin itsensä kehittämistä, ylläpitävät ammattitaitoa ja osaamista ja hankkivat helpommin tietoa. Oppimista auttaa itsetuntemus, itseluottamus, tehokkuususkomukset ja tavoitteiden merkitys. Lisäksi merkittävä osuus on yksilöllisillä oppimisstrategioilla, ajan, ympäristön ja omien resurssien hallinnalla, käytännöllisellä ajattelunkyvällä, tiedon soveltamisella ja ongelmien selvityskyvyllä. Urakehityksen käännteisiin vaikuttavat myös yksilölliset emotionaaliset reagoimistavat ja persoonalliset tekijät. Onnistumiset tukevat urakehitystä. (Ruohotie 2000, 54–55.)

TAULUKKO 4 Ammatillista kasvua ja urakehitystä määräävät tekijät organisaatiossa (Ruohotie 2000, 58.)



Ulkoiset muutospaineeet, organisaation, työroolin ja yksilön kasvua säätelevät tekijät voivat aikaansaada muutoksen urarutiiniin eli yksilön tarkastelemaan uraansa ja siihen liittyviä vaihtoehtoja (taulukko 4). Eksploraatiivaiheessa yksilö arvioi ja pohtii omia arvoja, tarpeita ja taitoja, uusia uramahdollisuuksia tai nykyiseen työn sisältöä. Blustein ym. (1994) kuvaa eksploraatiota aktiviteetteina, joiden kautta lisätään tiedon määrää, joilla on vaikutusta urakehitykseen. Kokeilun kautta yksilö saa palautteita ja saa valmiutta suunnata uusiin urakehityksen haasteisiin tai palaa entiseen työhön ja ammattiin. Uuteen muutokseen liittyy luopumista vanhoista tavoista, uuden oppimista, epävarmuutta uutta uraa kohti, toisaalta itseluottamus ja itsensä arvostaminen tilanteiden hallinnan kautta kasvaa ja näin yksilön asema vakiintuu. Sopeutumista seuraa lisääntynyt tietoisuus mahdollisuudesta uusiin urakehitysprosesseihin. (Ruohotie, 2000 57–58.)

Ruohotien (1996) mukaan yksilön ammatillista kasvua tukevia työyhteisön tekijöitä ovat työ ja työjärjestelyt, esimies-alaissuhteet, organisaation ilmapiiiri, työpaikan ihmissuhteet ja johtamistavat ja käytännöt. (Ruohotie 2000, 60.) Palautteella on yksilön kasvuprosessissa iso merkitys. Palautteesta saatavat hyödyt vaikuttavat oppimiseen, mahdollisiin tavoitteiden muuttamiseen, motivaatioon, virhetilanteiden tunnistamiseen, valtaan, kontrollin ja suoriutumisen tarpeeseen. Palaute voi olla negatiivista, rakentavaa tai positiivista ja yksilö voi saada sitä työyhteisössä useammalta suunnalta kuten esimieheltä, kollegalta ja asiakkaalta. Kuitenkin ihmisen itse tulee hyväksyä ja osata ottaa palautetta vastaan, mikä voi johtaa itsetuntemuksen lisääntymiseen ja parempiin suorituksiin. (Ruohotie 2000, 62–63.)

”Päätöksen tekoa edeltävää tilaa kutsutaan ’motivaatioksi’ ja sen jälkeinen tila on puolestaan ’tahto’.” Motivaatioon liittyvät tekijät vaikuttavat päätöksentekoon ja sitoutumiseen, kun taas tahto enemmän ohjaa ja toteuttaa päätöksiä. (Ruohotie 2000, 80.) Persoonallisuuden piirteet liittyvät motivaatioon, tahtoon, temperamenttiin ja tunteeseen. Toisaalta älykkyys sisältää käsitteiden ja asiatiertojen osa-alueita, tiedon ja taidon yhdistelmistä ja lisäksi motivaation ja tahdon osa-alueiden vaikutuksia. (Ruohotie 2000, 76–77.) Motivaatioon vaikuttavat yksilön arvot, asenteet, mielenkiinto, minäkäsitys, minäarvostus ja tehokkuususkomukset. Lisäksi yksilön suoriutumisen tarve, tehtävä- ja ego-orientaatio ja oppimis- ja suoriutumistavoitteet ohjaavat motivaatiota. Edellä mainitut tekijät vaikuttavat sitoutumiseen toiminnan tavoitteissa. Tahdonalaisia prosesseja toiminnan toteuttamiseen ovat tarkkaavaisuus, keskittyminen, motivaation, tunteiden ja ympäristön kontrolli, työskentelytavan valinta ja ponnistelujen säätely. Sosiaalinen kyvykkyys, empatia ja herkkäuskoisuus ovat tekijöitä, joilla ihmiset vaikuttavat toistensa tahtotilaan. Lisäksi tahtoon katsotaan kuuluvan yksilölliset oppimistyyliä ja kuinka opittavaan asiaan paneudutaan, kuten pinnallisesti tai syvällisesti. Oppimisprosessia voidaan arvioida erilaisilla näytöillä, tuloksilla tai vaikutuksia tulkitsemalla. (Ruohotie 2000, 82–86.)

### 2.2.3 Urakehitys ja kehittävä vuorovaikutus

”Douglas Hall ja Philip Mirvis (1996) käyttävät termiä monimuotoinen ura (protean career) kuvaamaan jatkuvalla oppimisella rakentuvaa ammatissa kehittymistä. Monimuotoinen ura on nähtävä vastakohtana traditionaaliselle vertikaaliselle urakehitysmallille. Uusi uranäkemyks korostaa horisontaalista kasvua, jolle ominaista on osaamisen jatkuva laajeneminen tai monipuolistuminen ja työhön liittyvä kanssakäyminen muiden ihmisten kanssa. Ura nähdään siis kokemusten kautta saadun tiedon varastona tai kertymänä (Bird 1994). (Ruohotie 2000, 205.)

Joustavat monimuotoiset urat syntyvät kiinteässä sidoksessa ydinorganisaatioon, vapaamuotoisemmin ostetuissa projekteissa tai yksilön tietoisilla elämään liittyvillä, osa-aikaisen työn valinnalla. Työtehtävät ja tilanteet vaihtuvat, ja muutokset vaativat joustavuutta, valmiutta ja uudistumista. Urakehitys on enemmän syklinen kuin lineaarinen. (Ruohotie 2000, 207.) Rousseau (1990) määrittelee työnantajan ja työntekijän suhteen perustuvan transaktionaaliseen tai relationaaliseen sopimukseen. Ensin mainittu määrittelee työstä saatavan korvauksen perustuvan aikaan, taitoihin ja tehtäviin mm. projekti- ja osa-aikatyöntekijöihin, kun taas jälkimmäinen on sidottu jatkuvaan suhteeseen työntekijän ja organisaation välillä käsittäen sekä rahallisia ja ei-rahallisia etuja kuten tuki ja lojaalisuus. Transaktionaalisessa sopimuksessa yksilön identiteetti perustuu omiin taitoihin ja pätevyYTEEN, ja organisaatio on vain samaistumaton, työn tekemisen paikka, jossa kehitetään omaa osaamista. Relationaalinen sopimus luo turvaa ympärille, sisältäen myös organisaation samaistumisen ja arvojen sisäistämisen. Tietoyhteiskunnassa ovat molemmat sopimusmallit käytössä. (Ruohotie 2000, 207–208.)

Organisaatiot palkkaavat henkilöstön vain tarvitsemalleen ajalle, ja tulevaisuuden työpaikan turvaamisen sijaan ne tarjoavat monipuolisia mahdollisuuksia kehittää omia kykyjä. Kuitenkin yksilön oma vastuu kehittymisestä on olennainen. Organisaatiot eivät miellä työkokemuksen tekevän uraa, vaan ura perustuu organisaation ja yksilön tiedon luomisen prosesseihin. Kuitenkin tiedon kertyminen ja kumuloituminen syntyy työkokemuksen kautta. Organisaatiolla tulee olla tarve tiedolle, jonka tulee olla käytettävissä ja yhdistettävissä uusiin kokemuksiin, ja näin tiedon kierre jatkaa muuttumistaan. Ruohotien mukaan ”ura on osaamisen kasvua, mikä ilmenee taitojen ja asiantuntemuksen lisääntymisenä ja vuorovaikutusverkoston kehittymisenä.” (Ruohotie 2000, 209–210.)

Työelämä tarvitsee työntekijöitä, jotka ottavat vastuun omasta tulevaisuudestaan. Uudessa työympäristössä työntekijältä odotetaan sopeutuvaisuutta ja oman uran hallintaa. Gerard Callanan ja Jeffrey Greenhausin (1999, 155–157) mukaan jatkuva sopeutuminen vaatii kehittämään urapätevyyskykyä kuten selkeän identiteetin, pitämään yllä työllistämiskykyä, sitoutumaan elinikäiseen oppimiseen, rakentamaan tietoisesti imagoa tai mainetta, pitämään yllä teknisiä taitoja ja hankkimaan työkokemusta tiimeistä ja yhteistyöprojekteista. (Ruohotie 2000, 211.)

Uudet organisaatiot toimivat tehokkaasti ja nopeasti, ja luovat näin uusia nopeuden ja tehokkuuden vaatimuksia. Organisaatioiden ja yksilöiden tulee

reaaliaikaisesti muodostaa uutta oppimista, reflektiota. (Ruohotie 2000, 214.) Joustavat urat liitetään yksilön vastuuseen oman uran kehittämiseen. Jos tietoa syntyy yhteisten tavoitteiden kautta, yhteistyössä, voidaan uran katsoa muodostuvan yhdessä ihmisten ja verkostojen toiminnasta. Puhutaan vuorovaikutukseen perustavasta urakehityksestä, jossa huomioidaan yksilöiden elämäntilanne, yhdessä oppiminen ja työkokemuksen kasvaminen. Yksilöiltä tarvitaan itsereflektiota, palautteen hyödyntämistä ja yhteistoiminnallista oppimista, niin kutsuttuja metataitoja. Fletcherin (1996) mukaan tiedon välittäminen, tiedon ja opetuksen jakaminen, suhteiden hyödyntäminen taitojen edistämiseksi ja yhteistyöilmapiirin luominen rakentavat ja kehittävät vuorovaikutukseen perustuvia uria. (Ruohotie 2000, 218–221.)

Ura-ankkureiden kautta määritellään yksilön odotuksia työn ja uran sisälöstä ja häntä motivoivista tekijöistä. Lisäksi ura-ankkurit heijastavat yksilön arvoja ja lahjakkuutta. (Lähteenmäki 1995, 175.) Ura-ankkurit (Schein, 1993) ovat paljon käytetty tapa kartoittaessa uravalintoja tai motivaation merkitystä. Vaikka henkilöt muuttuvat iän myötä, ura-ankkurit harvoin muuttuvat henkilön työuralla. Ura-ankkurit jaetaan kahdeksaan eri ryhmään:

1) johtajuus, vaikuttaminen, 2) ammatillinen erityisosaaminen, 3) luovuus, yrittäjyys, 4) itsenäisyys, vapaus, riippumattomuus, 5) turvallisuus, 6) auttaminen, 7) haasteet, itsensä likoon laittaminen, 8) elämän kokonaistasapaino. (Airo, Rantanen & Salmela 2008, 68–70.)

Johtajuutta ja vaikuttamista edustavat henkilöt hakeutuvat päättävään asemaan, osaavat suhtautua valtaan luontaisesti ja heille ihmisten tai asioiden johtaminen on luonnollista. Ammatillista erityisosaamis-ankkuria ilmentävät henkilöt perehtyvät asioihin syvästi, eivät välttämättä kaipaa johtavaa asemaa ja omaavat myönteisen asenteen oppimiseen. Osaamisen ja ymmärtämisen parantaminen saattaa ohittaa lopputuloksen merkityksen. Yrittäjyys-ankkuri ilmentää luovuutta ja riskinoton kykyä. Yrittäjähenkiset ihmiset haluavat itse vaikuttaa asioiden toteuttamistapaan ja päättää, mihin asioihin suuntaavat tekemisen energian. Itsenäisyys, vapaus ja riippumattomuus -ankkurin henkilöt nauttivat vapauden tunteesta ja omasta itsenäisestä tavasta hoitaa asioita. Vastuu omista tekemisistä on kiinnostavampaa kuin toisten teoista vastuun kantaminen. Turvallisuus-ankkuriin liitetään jatkuvuus, ennakoitavuus ja sitoutuvuus sopimuksiin. He tekevät valintoja turvallisuus huomioiden ja elämäntilanteiden mukaan. Turvallisuus-ankkuri voi voimistua kuten kriisissä. Ihmiset, jotka haluavat auttaa ja omistautua tietyille asioille, saattavat iän myötä voimistaa kyseistä suuntautumistaan. Haasteet, itsensä likoon laittaminen-ankkuri ilmenee ihmisillä haluna panostaa asioihin täydellä kapasiteetilla, lähellä omien kykyjen äärirajoja. Rutiinit kyllästyttävät heitä. Haasteiden ja vaihtelun halu saa heidät vaihtamaan työuraa. Elämän kokonaistasapaino -ankkurissa elämän eri osa-alueet pyritään pitämään tasapainossa. (Airo ym. 2008, 68–70.)

## 2.2.4 Työn merkityksiä

Työyhteisössä tarvitaan aitoa osallistumisen mahdollisuutta eri-ikäisille työntekijöille. Uusien roolien ja entistä rooleista irtautuminen vaatii rohkeutta, suhtautumistapa muutoksiin ja oppimiseen on oleellinen. Lisäksi tarvitaan luottamusta ja oikeudenmukaisuutta eri osapuolten välillä. Eri-ikäisten yhteistyön kehittämisessä organisaatiossa tulee huomioida organisaatiokulttuuri, paikalliset olosuhteet ja historia. (Ilmarinen ym. 2003, 36.)

Työyhteisössä tulevat esille kunkin työntekijän yksilölliset elämäkokemukset, terveydentilan ja toimintakyvyn muutokset. Sitoutuminen ja työmotivaatio kasvavat iän myötä. Ikääntymisen myötä suhtautuminen itseän ja ympäristöön muuttuvat, myös työn merkitys muuttuu. Ikääntyvällä työntekijällä löytyy enemmän aikaa lasten aikuistuttua, mikä mahdollistaa omaan hyvinvointiin satsaamisen vapaa-ajalla. Toisaalta taloudellinen asema helpottuu, ruokakunnassa on vähemmän asujia ja usein asuntolainat on jo maksettu. Tämän lisäntyneen energian kautta ikääntyneillä on mahdollisuus antaa myös työmarkkinoilla enemmän työpanostaan. Ikääntyvä saa työstä arvostusta, mielekkyyttä, tarpeellisuuden tunnetta ja sosiaalisia kontakteja, mitkä tukevat ikääntyvän ihmisen pysymistä pitempään työurallaan. (Ilmarinen ym. 2003, 37.)

Ikääntyvät työntekijät voivat välittää nuorille työ- ja elämäkokemusta, viisautta ja arvostelukykyyään. Vastaavasti nuoret antavat työyhteisön käyttöön tuoreen koulutuksen, tietotaidon, tietoteknisten asioiden hallitsemisen ja avoimen suhtautumistavan uusiin asioihin. Mentorointi sitoo yhteen eri-ikäisiä työntekijöitä. (Ilmarinen ym. 2003, 36.)

Raili Moilanen on käsitellyt Hiljainen tieto näkyväksi -kirjassa henkilöstön kehittämistä hiljaisen tiedon näkökulmasta. Työn rikastamisen kautta voidaan laajentaa osaamista tai siirtää omaa osaamista työkaverille. Tilapäiset työtehtävät, sijaisuudet, työn kierto tai tehtävien vaihto ovat hyviä keinoja osaamisen siirtämiseen. Kehityskeskusteluissa, palavereissa, työtilanteiden tilannekatsauksissa ja erilaisissa ongelmatilanteissa on mahdollisuus jakaa olemassa olevaa tietoa ja kokemusta muille työkavereille. Tätä kutsutaan hiljaisen tiedon tunnistamiseksi ja jaettavaksi koko työyhteisön kehittämisen tueksi. Mentorointi tai muut parina tehtävät työskentelytavat antavat mahdollisuuden tietotaidon siirtämiseen ja oppimiseen työyhteisössä. Hiljainen tieto siirtyy pääsääntöisesti siinä ympäristössä, jossa työyhteisöön osaaminen on. Ikäjohtamisessa painotetaan eläkkeelle lähtevän tietotaidon ja kokemuksen, hiljaisen tiedon siirtämistä muille työyhteisön jäsenille. (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 23.) Hiljainen tieto on hiljaista, äänetöntä, lausumatonta, voidaanko siitä puhua, ja kuinka sitä tunnistetaan ja siirretään, pohtii Sanna Virtainlahti. Hiljainen tieto liitetään osana asiantuntijuuteen ja osaamiseen, kokemukseen ja tietämykseen. Hiljaista tietoa voi olla vaikea ilmaista ja se voi sisältää hyvin henkilökohtaisia käsityksiä ja näkemyksiä. (Moilanen ym. 2005, 26–28.)

Hiljaisen tiedon tunnistaminen vaatii oman osaamisen miettimistä ja tunnistamista, miksi tai mistä tietää ja miten se ilmenee. Työnantaja voi kartoittaa hiljaista tietoa osaamiskartoitusten, tehtävien dokumentoinnin kautta, mutta

työntekijältä itseltään löytyy tietoa, joka perustuu aavistuksiin ja aisteihin. Työntekijän itse tulisi miettiä nykyistä osaamista, osaamisen tarvetta ja sen kehittämistä. (Moilanen ym. 2005, 31–32.) Organisaatioiden on luotava mahdollisuudet, kuinka yksilöt voivat toimivalla vuorovaikutuksella siirtää hiljaista tietoa kuten vuoropuhelulla, keskustelulla, kokemusten jakamisen ja havainnoin kautta. Hyvä organisaatiokulttuuri voi edistää hiljaisen tiedon siirtämistä. Lisäksi työyhteisössä tulisi luoda positiiviset asenteet ja arvot ikääntyviä kohtaan sisältäen myös hiljaisen tiedon merkitykseen jakamisen. (Moilanen ym. 2005, 34–35.)

### 2.3 Tutkimuksia ja erilaisia ikäohjelmia

Emma Parry ja Shaun Tyson ovat tutkineet eri-ikäisyyden ilmentymiä Iso-Britanniassa liittyen ikäyrjintää koskevaan lainsäädäntöön. Tutkimusten mukaan vanhemmilla ihmisillä on huonompi terveys, oppimisvaikeuksia teknisissä asioissa, uusien asioiden osalta hitaampi ymmärrys verrattuna nuorempiin ja pienempi kiinnostus opiskeluun. Lisäksi heitä kuvattiin joustamattomaksi, tehottomaksi ja vähemmän muutoshaluisiksi. Toisaalta tutkijat löysivät positiivisia asioita vanhempien työntekijöiden työkyvystä ja heidän arvokkaasta työkokemuksesta. Heidän koettiin olevan luotettavia, huolellisia ja itsevarmoja. He olivat oppineet toimimaan tehokkaasti tiimissä, tottuneet kovaan työtahtiin ja kollegat luottivat heidän kykyihinsä ja taitoihinsa. (Parry & Tyson 2008, 472.) Buensin ym. (2009, 104) mukaan vanhempien ihmisten työsuoritusta ja tuottavuutta usein epäillään, heidän oletetaan olevan vähemmän tuottavia, omaavan enemmän terveysongelmia ja matalamman fyysisen suorituskyvyn sekä olevan joustamattomia ja haluttomia koulutukseen. Uskottavuus, kokemus ja suorituskyvykkyys ovat taas positiivisia havaintoja.

Tonks, Dickenson ja Nelson ovat tutkineet nuorten esimiesten ja vanhempien työntekijöiden välisiä suhteita. Vanhemmat ovat älyllisesti ja teknologisesti vähemmän päteviä. He omaavat vanhentuneet taidot, huonomman terveyden ja kunnan, jotka ovat sidoksissa vakiintuneisiin tapoihin ja energian puuttumiseen joustamattomuuden lisäksi. (Tonks, Dickenson & Nelson 2009, 37.) Nuoret esimiehet kokivat, etteivät vanhemmat työntekijät luota heidän kykyihinsä, ja heidän tulee osoittaa työn kautta kykynsä, työssä onnistuminen, minkä vanhemmat työntekijät kriittisesti arvioivat. Vanhempien työntekijöiden asenne nuoria esimiehiä kohtaan todettiin epäkunnioittavaksi. Muutoshalukkuus oli vanhemmilla vähäistä. Nuoret esimiehet arvostivat vanhempien työntekijöiden elämän kokemusta ja itsenäistä työskentelyotetta. (Tonks ym. 2009, 40–41.) Toisaalta nuoret esimiehet kokivat, että vanhemmilla työntekijöillä ei ole näytön tarvetta. Jos he eivät jotain hyväksy, he osaavat ilmaista sen hyväntahtoisesti, minkä nuoret esimiehet olettivat tulevan lasten kasvattamisen taidoista ja selittävän heidän taitoaan johtaa ja käsitellä nuoria ihmisiä asiassa kuin asiassa. Vanhemmilla työntekijöillä on realistiset odotukset ja elämänläheinen työn etiikka sekä he ovat sitoutuneita työhön ja eivät vaihda työtä usein. Nuoret

esimiehet luottivat vanhempiin työntekijöihin enemmän kuin nuoriin. (Tonks ym. 2009, 42.)

Vanhemmilla ihmisillä (yli 40-vuotiaat) uratoiveet vähenevät, ajatukset suuntautuvat enemmän uran loppuvaiheeseen. (Buyens ym. 2009, 106.) Vanhemmat työntekijät toivoivat lisää lomapäiviä ja joustavia työaikoja jaksakseen pidentää työuraa, toisaalta he toivoivat uusia, erilaisia eläkkeelle jäämiskäytäntöjä. Vain muutama vastaajista piti positiivisena työskennellä yli 65-vuotiaana. (Buyens ym. 2009, 110–111.)

HR:n esimiesten ajatukset olivat johdonmukaisesti samankaltaisia kuin työntekijöiden arviot vanhemmista työntekijöistä. Vanhemmat työntekijät katsoitiin omaavan laajemman työkokemuksen, paremman ajanhallinnan ja he osaavat pitää elämän ja työn tasapainossa. Lisäksi he ovat lojaalisia, uskottavia, luotettavia ja tunnollisia työntekijöitä, mikä on heidän etuna verrattaessa nuorempiin. Toisaalta nuorten haasteita olivat työkokemuksen puute, lyhytaikaiset työsuhteet ja huomattavat poissaolojen määrät. Nuorten vahvuuksia olivat idearikkaus ja kunnianhimo. (Parry & Tyson 2008, 481–482.)

Kauppa- ja teollisuusministeriön toimeksiantona on tutkittu ICT-alan henkilöstöjohtamisen nykytilaa ja kehitystarpeita haastatteleamalla 40 henkilöstöjohtamisesta vastuussa olevaa henkilöä 40 pienessä ja keskisuurisessa (10–99 henkilöä) ICT-alan yrityksissä. (Salminen, Saranen & Saranen 2003, 23–25.) Tutkimuksen mukaan ohjelmistoyrityksissä avoimuus ja vähäinen hierarkia painottuivat johtamisen alueella. Toimintaa ohjasi kannattavuuden seuranta kasvun jäädessä vähemmän tärkeäksi. Henkilöstökustannuksien tietoinen karsiminen vaikutti henkilöstön työilmapiiriin ja työssä viihtymiseen, ja näin ollen tutkimuksessa todettiin keskittyvän ylläpitämään parempaa motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Pienissä ja keskisuurissa ICT-yrityksissä toiminnan suunnan ennustaminen ja suunnitteleminen sekä teknologian nopea kehittyminen koettiin haastavaksi, mikä näkyi henkilöstön rekrytointi- ja kehittämissuunnitelmien tekemisen vaikeutena. Ohjelmiston tai projektin myynnin varmistuttua lisättiin henkilöstön rekrytointia. Tutkimuksen mukaan ICT-yrityksissä asiakkaiden tarpeiden kuuleminen ja toiminnan suunnitteleminen oli vahvasti asiakaslähteistä. Asiakkaat vaikuttivat mm. mihin suuntaan henkilöstöä kehitetään, kuinka palvelujen sisältöjä muutetaan tai mahdollisten uusien liiketoimintalueiden kehittämiseen. (Salminen ym. 2003, 77–78.)

Henkilöstön rekrytointi, perehdyttäminen ja kehittäminen sekä motivointi olivat oleellimmat henkilöstöjohtamisen osa-alueet ICT-yrityksen tutkimuksessa. Palkitsemisen merkitys nähtiin tärkeäksi motivoinnin kehittämisalueeksi ja palkitsemisjärjestelmien kehittäminen koko henkilöstöä oikeudenmukaisesti huomioivaksi. ICT-alan palkitsemiset olivat sidoksissa koko henkilöstön osalta yrityksen tulokseen tai myyntihenkilöstön osalta henkilökohtaisiin tuloksiin. (Salminen ym. 2003, 78–79.)

Vuoden 2013 työelämäpalkinnon sai Berner Oy (Berner) ikäjohtamisen senioriohjelmasta. Bernerin haluaa tuoda esille ikäjohtamisen pitkän tähtäimen suunnitelmana huomioida eri-ikäisten ihmisten työuria. Senioriohjelmalla edistetään pitkiä työuria tehneiden hiljaisen tiedon siirtymistä työyhteisössä ja halu-

taan arvostaa ikääntyvien kokemusta, osaamista ja sitoutumista. Senioriohjelman alussa henkilöstön keski-ikä oli 43,6 vuotta. Senioriohjelma laadittiin yhdessä HR:n kehitys- ja suunnitteluryhmän, henkilöstön edustajien ja vakuutusyhtiön kanssa. Vanhuuseläkkeelle siirtymisikä on parissa vuodessa noussut 63 vuodesta 64,5 vuoteen. Senioriohjelmassa on huomioitu yli 55-vuotiaille, 58 vuotta täyttäneille ja yli 60-vuotiaille omat erityispiirteensä. Eri ryhmille tehdään kehityskeskustelun yhteydessä työuran suunnitelma, joilla pyritään tukemaan työkykyä huomioiden työtehtävät, työaikajärjestelyt ja työolot. 58 vuotta täyttäneet pääsevät mukaan työterveyshuollon tukemaan työkykytoimintaan ja heille annetaan sitoutuvuudesta vastineeksi seniorivapaita. Yli 60-vuotiaat saavat eläkevalmennusta ja jo eläkkeelle jääneet voivat ilmoittautua työvoimapankkiin sijastamaan lyhytaikaisia poissaoloja. Berner on ulottanut ikäjohtamisohjelman myös nuoriin, alle 36-vuotaisiin, varmistaakseen nuorten ammattitaitoisten työväestön pysyvyyden yrityksen palveluksessa. Nuoret toivovat ikäjohtamisohjelman kautta työnantajalta ajanmukaisia työvälineitä, työelämän joustoja kuten etätöitä, jatkuvuutta ja työtä tukevaa toimintaa. Nuorille on tärkeää tunnistaa urakehitysmahdollisuudet. Henkilöstöpäällikkö Heli Risanan arvelee perinteisen työaikakäsitteen tarvitsevan tulevaisuudessa jonkinlaisia muutoksia Bernerillä. (Mäenpää 2013, 26–27.)

Naantalın kaupunki on hyväksynyt 2003 ikäohjelman, johon kuuluu jokainen 55 vuotta täyttänyt kaupungin työntekijä. Naantalın kaupunki pyrkii tukemaan henkilöstöpolitiikallaan työssä jaksamista ja työurien pidentymistä. Yli 55-vuotiaiden vahvuudet organisaatiolle ovat mm. kokemus, strateginen ajattelukyky, sitoutuneisuus ja yleinen elämänhallinta. Senioritoiminnan tavoitteena on säilyttää henkilöstön työmotivaatio, tuloksellinen työ ja työkykyisyys eläkkeelle siirtymiseen asti. Henkisen kasvun ja oppimiskyvyn nähdään jatkuvan yli eläkeiän. (Naantali, Henkilöstöstrategia 2011–2020, 2011, 8.) Ikäohjelmaprosessiin tullaan kehityskeskustelun kautta. Senioreille järjestetään tehostettuja terveystarkastuksia, fysikaalista hoitoa, kylpyläuinteja, hierontalipukkeita ja virkistystoimintaa myös työajalla. Lisäksi pyritään vastaamaan senioreiden yksilöllisiin kehittymistarpeisiin ja työn asettamiin muutostarpeisiin. (Naantali, Työhyvinvointi 2011, 10.)

Naantalın kaupunki on liittännyt ikäjohtamisen ohjelmaan myös nuoremmat työntekijät, ja pyrkii huomioimaan paremmin nuorten tuoman innon, dynaamisuuden ja ennakkoluulottomuuden. Kaupunki pyrkii huomioimaan myös nuorten osalta toiveet joustavista työajoista, antamalla heille haastavia ja luovuutta tarvitsevia tehtäviä sekä kehittää avointa viestintää. (Naantali, Henkilöstöstrategia 2011–2020, 2011, 9.) Lisäksi työhyvinvointiohjelmaan on otettu mukaan monimuotoisuus-/tasa-arvosuunnitelma, jolla pyritään vaikuttamaan siihen, että työyhteisöstä löytyy eri-ikäisiä erilaisilla resursseilla, osaamisella, kokemuksilla ja monikulttuurisuus tulee tulevaisuudessa hyödynnettyä. (Naantali, Henkilöstöstrategia 2011–2020, 2011, 24) Ikääntyvä on arvostettu – ideologia tuo esille ikäohjelman periaatteita kuten positiivinen asenne ikääntymistä kohtaan, seniori on arvostettu työryhmän jäsen, seniori tarvitse haasteita, senioria palki-



taan perustellusti ja ei pelkästään iän perusteella ja ennen kaikkea yksilö on tärkeä, mutta yhtä tärkeä on työyhteisökin. (Naantali, Työhyvinvointi 2011, 9.)

Työturvallisuuskeskuksen uutisarkiston (29.3.2012) mukaan Naantalin kaupungin henkilöstöpäällikkö Tuula Lehtinen kertoi kaupungin saavan 3,70 euroa ikäohjelmaan sijoitetusta eurosta. Ikäohjelma kautta kaupungin eläkeperusteiset maksut ovat alentuneet ja sairauspoissaolot vähentyneet. Lisäksi varhaiseläkemenoperusteinen (varhe-maksu) maksu on paljon alle valtakunnan keskitason. Varhe-maksu peritään kunnilta ja maksu perustuu ”työntekijästä, joka jää ensimmäistä kertaa työkyvyttömyyseläkkeelle, yksilölliselle varhaiseläkkeelle tai työttömyyseläkkeelle tai alkaa saada määrääikaista työkyvyttömyyseläkettä”. (TTK, Naantalin ikäohjelma plussaa 2012.)

Fakta 3/2009 lehdessä esiteltiin Nordean ikäjohtamisohjelma, joka sisällytti mm. senioripankin käyttämistä jo eläkkeelle siirtyneille, lakisääteistä laajemmän työterveyshuollon, urakeskustelun liittämisen kehityskeskusteluun, yli 58-vuotialle teemapäivät vuosittain ja seniorivapaat. Lisäksi ohjelmassa keskityttiin elintapojen kehittämiseen, liikunnan tukemiseen ja jaksamisen sekä työhyvinvoinnin tukemiseen. Hiljaisen tiedon siirtämistä tehtiin parityöskentelyn keinoin. (Salminen 2012b, 41.)

Syksyllä 2013 Tapio Rissasen Pardialaisille tekemästä tutkimuksesta selviää, että 72 % 2300 vastaajasta koki varmuuden työpaikan säilymisestä erittäin tärkeänä ja 18 % melko tärkeänä jaksamiseen ja työuraan pitenemiseen vaikuttavista asioista. Vuoden 2009 laman jälkeen epävarmuus tulevaisuudesta on eniten heikentänyt Pardialaisten työssä jaksamista. Erittäin tärkeänä pidettiin myös joustavien työaikojen merkitystä, parempaa palkkaa, työmäärän ja kiireen vähentämistä. Huomattavaa tutkimuksessa oli, että yli 50-vuotiaat ovat valmiita tekemään keskimäärin 63,5-vuotiaaksi töitä (miehet 63,1-vuotiaaksi ja naiset 63,7-vuotiaaksi). Parin vuoden takaisesta tutkimuksesta eläkkeellesiirtymisikä oli noussut puoli vuotta. Rissasen arvelee tuloksen liittyvän ihmisten asenteiden muutokseen julkisen keskustelun myötä. Toisaalta hän uskoo, että ihmisillä on työn imua ja hyvä kunto tehdä pitempää työuraa. Myös eläkkeen kerryttäminen kiinnostaa joustavan eläkeiän kautta. Tutkimuksessa tuli lisäksi esille, kuinka kiire ja stressi, valtionhallinnon tehostamis- ja muutostoimet kyseenalaistavat henkilöstön jaksamista. Palkka ei enää ole jaksamisen ja työuran pituuden kannalta niin merkittävä kuin ennen. (Niemelä, M. 2013)

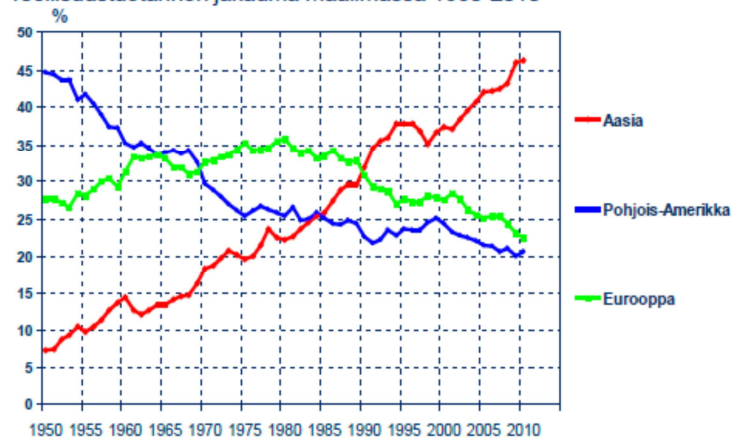
### 3 ICT-ALA JA ICT-TYÖ

Teknologiateollisuus ry:n suhdanneraportin mukaan tietotekniikka-alan yritysten liikevaihto Suomessa on kasvanut 1,1 miljardilla eurolla vuodesta 2008 (6,4 miljardia euroa) vuoteen 2012 (7,5 miljardia euroa). Tietotekniikka-alan yrityksiin kuuluvat tietotekniikkapalvelu- ja ohjelmistoyritykset. Vuoden 2013 osalta tilauskantojen liikevaihdot ovat kasvaneet euromääräisesti tammi-kesäkuussa (11 %) ja heinä-syyskuussa (29 %) edellisen vuoden vastaaviin ajankohtiin verrattuna. Tietotekniikka-alan yritysten liikevaihdon arvioidaan kasvavan edelliseen vuoteen verrattuna. Henkilöstömäärät olivat pysyneet samansuuruisena syyskuussa 2013 kuin edellisenä vuonna. Henkilöstömäärä on kasvanut 3000 henkilöllä vuodesta 2008 (51000) vuoteen 2012 (54000). (Teknologiateollisuus, Tilanne ja näkymät 4/2013, 10.)

Teknologiateollisuuteen kuuluvat elektroniikka- ja sähköteollisuus, kone- ja metallituoteteollisuus, metallien jalostus, tietotekniikka-ala ja suunnittelu ja konsultointi. Teknologiateollisuus työllistää suoraan noin 290 000 henkilöä, ja sen osuus Suomen koko viennistä on 55 % ja 80 % elinkeinoelämän t&k - investoinneista. Globaalin rakennemuutoksen myötä Aasiaan (kuva 1) on siirtynyt työtä ja pääomia kasvavalla trendillä vuodesta 1950 (teollisuustuotanto n. 7,5 %) vuoteen 2010 (noin 46 %). Teollisuustuotannon määrä Suomessa on jäljessä 19 % vuoden 2008 alun tilanteesta, kun muissa EU-maissa se on 10 % jäljessä. Kiinassa teollisuustuotannon kehitys on ollut merkittävää vuodesta 2005 jälkeen, ja sen arvioidaan olevan kolminkertainen volyymiltaan vuonna 2014. Seuraavina tulevat Etelä-Korea ja Intia, mutta selkeästi kasvu on ollut samassa ajassa vain puolet Kiinan teollisuustuotannon kehityksestä. Suomen teollisuustuotannon kasvu kyseisenä ajankohtana on pysynyt vakaana lukuun ottamatta selkeää notkahdusta vuonna 2009. Uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia odotetaan cleantechistä, ohjelmistoista ja peleistä, globaalien konesalien sijoituksesta Suomeen (pilvipalvelut), älytuotteista ja älypakkauksista. Lisäksi koneiden ja laitteiden odotetaan tuovan uusia mahdollisuuksia mm. anturoinnin, gps:n, ohjattavuuden ja valvonnan kautta. (Teknologiateollisuus, Joulukuu 2013.)

## Globaali rakennemuutos siirtää työtä ja pääomia Aasiaan

Teollisuustuotannon jakauma maailmassa 1950-2010



Teknologia  
teollisuus

Teollisuustuotannon ostovoimakorjatut osuudet.  
Lähde: Maddison (Historical Statistics), IMF ja ETLA

11.12.2013 14

Kuva 1 Globaali rakennemuutos siirtää työtä ja pääomia Aasiaan. (Teknologiateollisuus, Joulukuu 2013, 14.)

Työ on muuttunut 1900-luvulta 2010-luvulle tultaessa ja vaatii ihmisiltä yhä enemmän monipuolista osaamista. Kisälliltä työtaidon opettaminen oppilaalle ei enää riitä menestyäkseen työelämässä, vaan tarvitaan koulutusta ja ammatillisen pätevyyden todistamista erilaisin pätevyyksin, työkokemusta ja sopivaa persoonaa. Ammattinimikkeet muuttuvat, työtä tehdään useamman työnantajan palveluksessa ja työ ei ole kaikille enää yhtä merkityksellinen kuin aikaisemmin. Työstä on aina saatu jokin vastine, rahallinen korvaus, mutta nykyään työntekijöillä on erilaisia odotuksia ja toiveita työltä, työnantajalta ja työyhteisöltä. Työstä odotetaan saatavan onnistumisia, palkitsevuuden kokemuksia, erilaisia taloudellisia etuja, hyötyjä, jotka ulottuvat myös vapaa-ajalle. Työnantajan tulee olla houkutteleva saadakseen työntekijän palkkalistoilleen. Työntekijältä odotetaan hyviä työyhteisötaitoja kuten sosiaalisuutta, joustavuutta ja sitoutuvuutta. Työssä kuin työssä vaaditaan teknologian hyväksikäyttämistä, tietotekniikkaa. Seuraavissa kappaleissa käyn läpi työn merkitystä ja urakehitystä heijastaen ict-alaan.

Mika Mannermaa (1998) on muokannut Antti Hautamäen (1996) kirjan pohjalta tietoyhteiskunnan paradokseja. Tarvitaan yhä parempaa koulutusta, mutta automatisoinnin kautta koneet tekevät yhä enemmän tehtävistä, jotka ennen kuuluivat ihmisille. Tietotekniikan odotetaan vapauttavan lisää aikaa, mutta toisaalta se sitoo ihmisiä enemmän kiinni seuraamaan työhön liittyviä asioita. Etätyö ja lähityö mahdollistuvat, mutta ristiriitaisesti työtä keskitetään osaamiskeskukseen. Ne, jotka tekevät paljon töitä ja ansaitsevat hyvin, aikaa ei löydy kulutukseen. Tiedon merkitys tuotantotekijänä pienenee, kun se on kaikkien saatavilla ja näin ollen tietoa myös salataan. Tuottavuus kasvaa hitaammin huolimatta teknisestä kehityksestä. Tietotekniikan kautta luodaan uusia työpaikkoja, mutta vastaavasti perinteisiä työpaikkoja häviää. Tietoyhteiskunnan perustuessa tietoon ja osaamiseen, jakaa se yhteiskuntaa hyvin ansait-

seviin arvostettuja työtehtäviä tekeviin ja huonosti palkattuihin työtehtäviin tai työttömyyteen. "... toiveet ja utopiat liittyvät tietoon, viisauteen ja kommunikaatioyhteiskuntaan, mutta välineet ja käytännöt liittyvät dataan ja informaatioyhteiskuntaan." (Ruohotie 2000, 18–19.)

Tiedon hallinta vaikeutuu tiedon kasvaessa yhä nopeammin. Tieteellinen ja tekninen tieto tuplaantuu joka 5.-7. vuosi. Toisaalta ammatillisten opintojen tietomäärä puoliintuu 5 vuoden kuluessa eli ei enää ole sovellettavissa käyttöön, mikä johtuu pääosin teknologian nopeista muutoksista ja innovaatioista. Tieto sinänsä on myös monimutkaisempaa, kompleksisempaa. Toisaalta työtehtävät ovat muuttuneet helpommin ja nopeammin toteutettavaksi. Organisaatiorakenteet ovat matalampia ja lyhytikäisempiä. Telekommunikaatio on mahdollistanut etätöiden, työn seuraamisen reaaliajassa tietokoneiden tai kännyköiden kautta ja näin työntekijöillä on joustavat työajat ja työn tekemisen paikat. (Ruohotie 2000, 20–21.)

Nopeus, joustavuus, integraatio ja innovatiivisuus luovat organisaation menestystekijät, joilla pyritään vastaamaan asiakkaiden toiveisiin. Henkilökunta on joustavaa, oppimisen haluista ja tarvittaessa valmiita muuttamaan toimintamalleja. Strategiaa muutetaan ketterästi. Kuitenkin tulevaisuuden inhimillinen pääoma on henkilöstössä. Heidän hyvinvointi, pysyvyys, rekrytointi, perehdyttäminen ja kouluttaminen ovat tulevaisuuden investointikohteita. Laatu ja lyhyt toimitusaika on tärkeitä kilpailutekijöitä. Johtamistapojen on muututtava vähemmän autoritäärisiksi. Kansainvälisen kilpailun seurauksena tutkimukseen ja kehitykseen satsataan entistä enemmän kuten myös markkinointiin, ammatilliseen koulutukseen, johtamistapoihin ja yritysjärjestelyt lisääntyvät. Organisaatioiden välille tulee uudentyypistä vuorovaikutusta ja riippuvaisuutta. (Ruohotie 2000, 22–23.)

Ruohotie on tarkastellut Gibsonin ja Kirkmanin (1999) näkemyksiä motivaatiosta, työn rakenteesta ja vastuusta uusista näkökulmista. Työntekijöiltä odotetaan uudistumiskykyä, oma-aloitteisuutta ja motivaatiota palvella ja itsekuria. Työ tulee olemaan tulevaisuudessa muuttuvampaa, työajan ja -paikan kannalta vapaampaa, itsenäisempää sisältäen vähemmän ohjeistusta ja laajempia kokonaisuuksia. Tarvitaan sekä laaja-alaista ammattitaitoa että erikoisosaamista. Motivaatiossa ryhmän merkitys kasvaa ohi yksilöllisten näkökulmien, kollektiiviset arvot peittaavat yksilölliset arvot, kilpailun tilalle tulee yhteistoimintaa ja motivaatiolla tulee olla pitkäaikainen vaikutus. Työ on prosessipainotteista, organisaation rajat ylittävää, monialaosaamista suosiva ja työt ovat enemmän toisistaan riippuvaisia. Vastuu siirtyy enemmän yhteisvastuuseen, kokonaisuuksista vastaamiseen, horisontaaliseen raportointiin ja itseohjautuvuuteen. (Ruohotie 2000, 30–31.)

Elinikäistä työllistämisturvaa ei enää odoteta organisaatioiden puolelta. Lisäarvoa tuovat vastuu ja resurssit, ihmiset sinänsä eivät tuo etua tai arvoa. Markkinat vaikuttavat entistä voimakkaammin työllistymiseen kuten myös työntekijöiden taidot, osaaminen, aloitteellisuus ja luovuus. Uuden moraalisen sopimuksen mukaan työntekijöillä on vastuu suorituksestaan, ja suorituskyvyn ylläpitämiseksi sitoutuvat jatkuvaan oppimiseen ja itsensä kehittämiseen yri-

tyksen tukiessa toimenpiteitä. Joustava ura rakentuu uuden oppimiselle ja itsensä kehittämiseksi. (Ruohotie 2000, 34–35.)

”Työkokemus käsittää ensinnäkin työsuorituksen tekemiseen tarvittavat tiedot ja taidot sekä viisauden, jolla niitä käytännössä sovelletaan.” Kokemus sisältää myös organisaatioympäristön ja yrityskulttuurin tuntemista, kuinka ihmiset toimivat, tuntevat ja ajattelevat yrityksessä ja minkälaisia arvoja heillä on. (Ilmarinen ym. 2003, 126.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Seuraavissa kappaleissa käyn läpi tutkimuksen metodologiset valinnat, tutkimusprosessin, tutkimuksen aineiston, tutkimushaastattelun toteuttamisen ja aineiston analyysin. ”Tutkimusprosessin eri osat, kuten ongelmanasettelu, aineiston keruu, analysointi ja raportointi, esitetään peräkkäisinä, selvärajaisina jaksoina, vaikka ainakin laadullisessa tutkimuksessa ne lomittuvat monella tavalla toisiinsa” (Alasuutari 2011, 251). Alasuutarin mukaan laadullisessa tutkimuksessa ajatellaan, että tutkimuksen haastavin vaihe on ohitettu, kun tutkimuskysymykset ja mahdolliset vastaukset ovat tiedossa. Tutkimuksen alkuvaihetta on vaikea määritellä, alkaako se siitä kun aineiston keräys on alkanut vai jo tutkimussuunnitelman laatimisesta. Alasuutarin mukaan tutkimus linkittyy osittain ”aikaisempaan tutkimukseen tai tekijänsä aikaisempiin kokemuksiin”. (Alasuutari 2011, 253.)

Oma kiinnostukseni tähän tutkimukseen on lähtöisin Hanna Salmisen mielenkiintoisesta ikäjohtamisen kurssista ja omasta työtaustastani taloushallinnon esimiestehtävissä yli 10 vuoden ajalta. Talouspäällikkönä olen ollut aktiivisesti mukana erilaisissa ict-projekteissa, ja taustalla on vaikuttanut myös ict-tradenomin koulutustausta. Lisäksi Suomessa on tällä hetkellä iso haaste turvata tulevaisuudessa riittävä työllisyys kustantaaksemme suurten ikäluokkien eläköitymisen. Ict-ala kehittyy vauhdilla, ja vaatii työntekijöiltään yhä enemmän satsaamista osaamiseen ja työssä kehittymiseen pysyäkseen kilpailukykyisenä työmarkkinoilla. Yritykset ponnistelevat menestyksen ja tuloksen saamiseksi, ja henkilöstökustannuksien pienentäminen erilaisin leikkauksin, henkilöstöä vähentäen, on yksi selviytymiskeino. Näitä taustoja vasten ict-työyhteisön erilaisuuden johtaminen, työssä kehittyminen (urakehitys) ja mahdolliset muutostoiveet tulevaisuuden ict-työyhteisön kehittämiseksi antavat syäyksen tutkia ja ymmärtää näitä asioita paremmin.

## 4.1 Tutkimusmenetelmät

”Termi *tutkimusstrategia* tarkoittaa tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Siitä on erotettava suppeampana käsitteenä termi *tutkimusmetodi*” (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 132). Tutkimusstrategiasta on olemassa kolme perinteistä ryhmää. Robson (1995,40) ryhmittelee tutkimusstrategiat kokeelliseen tutkimukseen, survey-tutkimukseen ja tapaustutkimukseen. Kokeellinen tutkimus mittaa ”yhden käsiteltävän muuttujan vaikutusta toiseen muuttajaan”. Survey-tutkimuksessa tiedonkerääminen on standardoitua. Tapaustutkimuksessa tiedon kerääminen on ”yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia”. (Hirsijärvi ym. 2009, 134.) Tämä tutkimus on ns. case- eli tapaustutkimus.

Kvantitatiivinen eli määrällinen ja kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmetodi voidaan nähdä toisiaan täydentävinä suuntauksina, toisaalta niitä on haastava erottaa tarkkarajaisesti toisistaan. Kvantitatiivinen tutkimus voi olla esitutkimuksena kvalitatiiviselle tutkimukselle, tai toisinpäin tai molemmat suuntaukset voivat toimia rinnakkain. Kvantitatiivinen tutkimus käsittelee yleensä numeroita ja kvalitatiivinen tutkimus merkityksiä. Mittaaminen sisältää molemmat suuntaukset. (Hirsijärvi ym. 2009, 135–137.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdetta tutkitaan kokonaisvaltaisesti, pyritään kuvaamaan todellista elämää, missä myös tutkijan omat arvot ja tiedot vaikuttavat tutkimuksen ilmiöiden ymmärtämiseen. Tarkoituksena tuoda esille tai löytää tosiasioita, ei niinkään toistaa jo tiedossa olevia totuuksia. (Hirsijärvi ym. 2009, 161.)

Kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, joka kerätään talteen todellisissa tilanteissa ja yleensä ihminen itse kerää tiedon talteen. Tarkoituksena on aineiston monitahoinen tarkastelu, tavoitteena paljastaa jotakin yllättävää. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan suoraa keskustelukontaktia tutkittavien kanssa, kuten yksilö- ja ryhmähaastattelut, mikä mahdollistaa havainnoida tutkittavien ääntä, ilmeitä ja eleitä. Tutkimuskohdetta ei valita satunnaisesti, vaan ennakkoon suunnitellusti pyrkien saamaan mahdollisimman monipuolinen otanta tutkittavasta kohteesta. Tutkimussuunnitelma muuttuu tilanteiden mukaan tutkimuksen aikana ja tutkimusta tulkitaan ainutlaatuisena, tapauskohtaisesti. (Hirsijärvi ym. 2009, 164.)

Teschin mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita kielien piirteistä, säännönmukaisuuksien löytämisestä, tekstin tai toiminnan merkityksen ymmärtämisestä ja reflektiosta. Tutkimustyyppi muuttuu ensiksi mainitusta tutkimustyyppistä viimeksi mainittuun tutkimustyyppiin (reflektio) siirryttäessä vähemmän strukturoiduksi ja enemmän kokonaisvaltaisemmaksi. Kokonaisvaltaisuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksen aineistoa käsitellään syvällisemmin ja luottaen ymmärrykseen, mitä on syntynyt perehdyttäessä yksityiskohtiin. Kvalitatiivinen tutkimuksen tutkimustyyppit elää ja muuttuu tutkijan mukaan. (Hirsijärvi ym. 2009, 165.)

Empiirisessä tutkimuksessa tulee huomioida tieteenfilosofian suhde tutkimukseen, kuinka olennaisia ja haasteellisia ontologiset ja epistemologiset kä-

sitykset ovat tutkimuksessa. Ontologian kautta pyritään ymmärtämään syvemmin tutkimuskohteen luonnetta, todellisuutta ja todistettavuutta. Epistemologia eli tieto-oppi kohdistuu käsittämään tietämisen lähteitä, luonnetta ja tiedostamista, jossa pohditaan tutkijan ja tutkittavan suhteen merkitystä ja kuinka arvot vaikuttavat tutkittavien ilmiöiden ymmärtämiseen. Epistemologia pyrkii etsimään käsityksen parhaasta mahdollisesta metodista lähestyä tutkimusta. Lisäksi empiirisen tutkimukseen kytkeytyy tiiviisti konkreettisuus tutkimuksen tekemistä koskevista valinnoista ja teoria- ja käsitevalinnoista. (Hirsijärvi ym. 2009, 130–131.)

Hirsijärvi ja Hurme kuvaavat haastattelua sosiaalisesti vuorovaikutustilanteeksi, jossa haastattelija pyrkii saamaan selville haastateltavan ajatuksia ja mielipiteitä ennalta määritetystä aihepiiristä sekä minkälaisia kokemuksia ja elämyksiä haastateltava liittää näihin aiheisiin. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 41.) Laadullisessa tutkimuksessa käytettävät haastattelutyypit voidaan jaotella sillä, kuinka kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja kuinka paljon haastattelija jäsentää haastattelua. Strukturoidussa haastattelussa, lomakehaastattelussa, kysymykset ovat täsmälleen samanlaiset kaikille ja vastausvaihtoehdot ovat valmiiksi muotoiltuja. Puolistrukturoitu haastattelu eroa strukturoidusta haastattelusta siten, että haastateltava muodostaa vastauksen vapaasti omin sanoin, mutta kysymykset ovat kaikille kuitenkin samat. Teemahaastattelu viittaa nimensä mukaisesti teemoihin, ennakkoon määriteltäviin aihepiireihin. Tarkoitus on esittää haastateltavalle kaikista aihepiireistä kysymyksiä, joiden muotoilu on vapaa. Haastateltavalla on tukena haastattelurunko, josta ilmenee teemat, aiheeseen liittyviä tukisanoja. Haastattelun etenemiselle ole tarkkaa järjestystä, kuten missä vaiheessa eri teemoja käsitellään. Kysymykset syntyvät haastattelutilanteessa, teemojen käsittelyjen yhteydessä ja näin ne eivät ole täsmälleen sanasta sanaan samanlaisia eri haastateltaville. Aihepiirien käsittelyn laajuus ja syvyys vaihtelee haastattelusta riippuen. Avoin haastattelu muistuttaa eniten keskustelua, joissa ei käydä läpi kaikkien haastateltavien kanssa samoja aihepiirejä. (Eskola & Suoranta 2001, 85–86.) Tämä tutkimuksen tutkimusmenetelmänä on puolistrukturoitu teemahaastattelu.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston suuruuden määrää ja haastateltavien lukumäärää on haastavaa määritellä. Kvalen (1996, 102) mukaan pienestä haastateltavien määrästä ei voida tehdä tilastollisia, yleistyksen omaisia johtopäätöksiä tai tietyn ryhmän välisiä eroja. Vastaavasti laajasta haastateltavien määrästä on haasteena saada syvällisyyttä. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksena saada tietoa paikallisemmin, ymmärtää syvällisemmin eri ilmiöitä tai tuottaa näistä uusia teoreettisia näkökulmia. Tutkimukselle arvokasta tietoa voi kertyä runsaasti muutaman haastateltavan kautta. Tapaustutkimuksessa mukana voi olla vain tietty yksikkö, kohde, mikä antaa mahdollisuuden keskittyä tarkemmin tiettyihin yksityiskohtiin suhteessa tiettyihin tilanteisiin. Haastateltavat voidaan valita tutkijan tai tutkimuksen tilaajan näkökulmasta tai ns. lumipallo-otteella, jolloin haastateltavalla on tiedossa muutama haastateltavia, joiden annetaan itse ehdottaa seuraavaa haastateltavaa. Haastatteluketju päättyy siihen, kun haastateltavat eivät ehdota enää uusia haastateltavien nimiä tai



tutkijan päättä lopettaa vedoten ajankäyttöön tai tutkimuksen kannalta jo saatun runsaaseen materiaaliin. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 58–60.) Koska tutkimukseni on tapaustutkimus, joka koskee tiettyä organisaation yksikköä, josta pyrittiin löytämään hyvin monipuolista ja erilaisuutta edustavia haastateltavia, oli organisaation yhdyshenkilö paras henkilö mielestäni ehdottamaan ja valitsemaan haastateltavat henkilöt.

Haastateltavien määrää voidaan tulkita käyttämällä ns. saturaation käsitettä eli aineiston kylläisyyttä, riittävyttä. Saturaatiossa tutkija ei pääte etukäteen haastateltavien määrää, vaan pyrkii havainnoimaan, milloin haastateltavien osalta ei tule enää uutta tietoa, vaan asiat alkavat kertaantumaan ja haastattelujen jatkaminen ei tuo lisäarvoa. Saturaation käyttäminen aineiston määrän määrittämisessä kyseenalaistaa tutkijan oman oppineisuuden vaikutuksen päätöksen tekoon, toisaalta laadullisessa tutkimuksessa jokainen tutkittava on ainetlaatuinen ja näin aineiston määrän määrittämisessä on olemassa pieni ristiriita. Kuitenkin johonkin on laitettava raja, ja saturaatiota käytetään yleisesti aineiston määrän mittarina laadullisessa tutkimuksessa. Toisaalta, koska tavoitteena on tutkimuskohteen ymmärtäminen, voi aineiston määräksi riittää yhdenkin henkilön haastattelu. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan aineiston yksittäisiä tapauksia siten, että voidaan löytää ilmiöiden merkityksiä ja mahdollista toistuvuutta, jolloin yksityisessä kertaantuisi yleinen. (Hirsijärvi ym. 2009, 181–182.) Haastateltavien määrässä pyrittiin tulkitsemaan, minkälaisesta aineistosta saataisiin tutkittavalle yksikölle riittävästi tietoa, mutta silti haastateltavien määrä pysyisi kohtuullisena. Haastateltavien määrässä päätettiin 11 henkilöön, ja tarvittaessa lisäämään haastateltavia.

## 4.2 Aineiston esittely

Tutkimuksen kohteena oleva organisaatio ei halunnut nimeään esille pro gradu-tutkielmassani, joten pyrin käsittelemään organisaatiota tunnistamattomalla tavalla. Organisaatiosta käytetään nimeä Palvelu Oy (Palvelu). Palvelun kanssa on tehty salassapitovelvollisuus-sopimus, jossa on määritelty asiat, joita ei saa tuoda esille tutkimuksessani. Samoin on tarkoitus taata henkilöiden anonyymisyys.

Palvelu Oy on osa isoa kansainvälistä ict-yritystä, joka toimii useammalla mantereella. Yrityksen palveluksessa on kymmeniä tuhansia henkilöitä ja toimintaa on lukuisissa maissa. Suomessa yrityksellä on pitkät perinteet. Palvelu tarjoaa korkeatasoista asiantuntemusta, informaatioteknologian hyödyntämistä erilaisissa IT:n palveluissa ja ratkaisuissa, IT:n konsultoinnissa, sovelluspalveluissa, liiketoimintaprosessien kehittämisessä ja ulkoistamisessa.

Tutkimukseen toivoin tietystä yksiköstä eri-ikäisiä, miehiä ja naisia, esimiehiä ja alaisia. Koulutuksen ja työkokemuksen taustat haastattelevilla saivat olla erilaisia, yksilöllisiä. Haastateltavien määräksi sovittiin Palvelun yhteyshenkilön kanssa 10 henkilöä kyseisestä yksiköstä ja lisäksi 1 henkilö HR:sta. Otosmäärää päätettiin lisätä myöhemmin, jos ilmenisi tarvetta. Aineiston haas-

tateltavat muodostuvat 6 alaisesta ja 4 esimiehestä. Alaiset toimivat päällikkötittelillä, mutta heillä ei ole omia alaisia. Esimiehistä 3 on johtaja-tittelillä ja 1 muulla nimikkeellä. Kaikilla esimiehillä on alaisten määrä enemmän kuin 5. Haastattelijoiden määrä edustaa 23 % yksikön vahvuudesta, lisäksi mukana on HR:n edustaja.

Haastateltavia ei tuoda omilla nimillään esille, anonymiyden suojaamiseksi, vaan heistä käytetään tutkimuksessa lyhenteitä H1-H11. Henkilöiden taustoja esitellään tutkimuksessa siten, että heidän tunnistamattomuutensa säilyy. Haastateltavien työhistoriaan liittyneiden organisaatioiden nimiä ei tuoda julki, vaan käytetään anonymistia kirjain lyhennettä nimen tilalla. Alaisten laskettu keski-ikä on hieman yli 45 vuotta ja esimiesten keski-ikä hieman yli 44 vuotta. Alla olevassa Taulukossa 5 on karkeasti esitetty haastateltavien kohdistuminen eri ikäluokkiin. Iät vaihtelivat vähän alle 30-vuotiaasta hieman yli 60-vuotiaaseen. Haastateltavien iät jakautuivat tasaisesti eri-ikäisiin alaisissa ja esimiehistä. Alle 35-vuotiaasta esimiestä ei aineistossa ollut, mutta toinen 35-45-vuotiaista on lähellä kyseistä ikää. Haastateltavien koulutustausta vaihteli peruskoulusta korkeakoulututkintoon. Työkokemusta heillä oli kertynyt 5 vuodesta 33 vuoteen ict-alalla. Tuloksien yhteydessä esittelen tarkemmin haastateltavien koulutustausta ja työkokemusta.

TAULUKKO 5 Haastateltavien ikärakenne

| Haastateltava | hlöt <35 | 35<hlöt<45 | 45<hlöt<55 | 55<hlöt |
|---------------|----------|------------|------------|---------|
| Alainen       | 1        | 2          | 1          | 2       |
| Esimies       |          | 2          | 1          | 1       |

Huhti-toukokuussa soitin tai laitoin sähköpostia (Liite 1) useampaan ict-alan yritykseen etsiessäni tutkimukseeni lähtevää yritystä. Tutkimusorganisaation löytäminen ei ollut helppoa. Esimerkiksi eräässä yrityksessä meni kuukausi asian käsittelyyn eri palaverissa ja päätöksen antamiseen. Koin tutkimuskohteen etsimisen yhdeksi haastavammaksi, mutta oleellisimmaksi tehtäväkseni.

Puolentoista kuukauden etsimisen jälkeen päätin kokeilla verkostojani, ja otin yhteyttä aikaisemmin jo tuntemaani johtajaan Palvelu Oy:ssä. Aluksi esittelin tutkimusaiheeni suullisesti puhelimesta. Kyseistä johtajaa aihe kiinnosti ja hän koki mielenkiintoisena kuulla aiheesta lisää. Lähetin hänelle sähköpostitse (Liite 1) tarkemman selvityksen tutkimusaiheesta. Johtaja esitteli asian yksikönsä HR:n edustajalle ja esimiehelle. Palvelu myönsi muutaman päivän sisällä hyväksynnän tutkimuksen tekemiseen sillä ehdolla, että organisaation kanssa tehdään salassapitovelvollisuus sopimus.

Sopimuksessa sovittiin, ettei lopputyössä mainita yrityksen nimeä ja aineistoa ei kuvata siten, että yritys olisi tunnistettavissa. Sopimus allekirjoitettiin 31.5.2013 Palvelun neuvottelutiloissa vastapuolen edustajan kanssa, josta tuli myös yhteyshenkilö ja koordinoija Palvelun puolelta. Yhteyshenkilön kanssa keskustelimme vielä tarkemmin tutkimuksen sisällöstä, minkälaisia haastateltavia tutkimukseen olisi hyvä pyytää ja haastattelujen aikataulusta. Saman palaverin aikana yhteyshenkilö kartoitti henkilöt, jotka pyydetäisiin tutkimuk-

seen. Hän lähetti sähköpostilla kalenterikutsun kaikille mahdollisille haastateltaville ja samalla hän varasi Palvelun neuvottelutila-järjestelmästä tilat haastattelua varten. Kutsu oli tiivistelmä yhdyshenkilölle aikaisemmin lähettämästäni tutkimusta koskevasta sähköpostista. Koska yhteyshenkilö oli juuri jäämässä kesälomalle, niin haastateltavia pyydettiin ottamaan suoraan yhteyttä minuun, jos haastatteluaikaa tulisi muuttua. Haastattelut sovittiin suoritettavaksi kesäheinäkuun aikana.

### 4.3 Haastattelun suorittaminen

Ensimmäinen haastattelu oli lähellä kesäkuun puoliväliä. Haastattelu aloitettiin HR:n edustajasta, mikä osoittautui hyväksi valinnaksi jälkikäteen. Näin sain hänen kauttaan kattavan kuvan heidän toiminnoistaan ja minun oli helpompi orientautua tuleviin, 10 haastateltavan, mahdollisiin sisällöllisiin tulkintoihin. Olin saanut yhteyshenkilöltä selkeät ohjeet, kuinka toimia Palvelun asiakasparkkipaikkojen suhteen ja kuinka aulavahtimestarille ilmoitaudutaan vierailijaksi ja täytetään vierailija-lomakkeet. Vahtimestari ilmoitti haastateltavalle vierailijan saapuneeksi, joten odotin vierasta aulassa. Ensimmäinen haastattelu hieman jännitti.

Haastattelijalta odotetaan mm. aihepiirin tuntemusta, ohjaavan haastattelua suunnitellusti, esittävän selkeitä ja lyhyitä kysymyksiä, havainnoivaa ja tulkitsevää otetta haastateltavan käyttäytymisestä sekä kuuntelemisen taitoa. Lisäksi hänen tulee olla aidosti kiinnostunut haastateltavasta ja tutkimuksesta, osoittaa luottamusta ja joustaa ja sopeutua haastattelussa ilmeneviin tilanteisiin. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 68–69.) Tapaamiset alkoivat esittelyillä ja vapaamuotoisilla keskusteluilla. Haastattelun alussa kerroin tutkimuksen aiheesta, luottamuksellisuudesta ja heidän anonymisyydestään itse tutkimuksessa. Annoin haastateltaville mahdollisuuden kysellä aiheesta ennen haastattelun aloitusta. Pyysin heiltä suostumusta tallentaa keskustelut nauhurille, mikä sopi kaikille haastateltaville. Arvioin heille haastattelun kestävän noin tunnin verran, mikä oli heille jo ennakkoon annettu tieto kalenterivarauksen kautta. Haastattelussa istuimme vastakkain, mikä helpotti katse- ja keskusteluyhteyden luomista. Haastattelun tallentaminen vapautti minut keskittymään paremmin kuuntelemaan ja seuraamaan haastateltavan kerrontaa, ja tarpeen mukaan tarttumaan aiheen ohjaukseen.

Haastattelurunko (Liite 2) oli kaikille samanlainen. Haastattelussa pyrin käymään kaikki teema-alueet läpi. Keskustelun alussa pyysin haastateltavalta perustaustatiedot kuten ikä, siviilisääty, perhe, koulutus ja nykyinen tehtävä, minkä jälkeen pyysin häntä jatkamaan avaamalla työhistorian käännteitä vapaamuotoisesti. Yleensä keskustelu lähti liikkeelle hyvin avoimesti, polveillen henkilön itselle tärkeiksi koetuissa käännekohdissa. Hirsijärvi ja Hurme suosittelevat helppojen ja laajojen avauskysymysten käyttämistä, mitä kautta haastateltava voi kokea varmuutta tutkittavasta aihepiiristä ja samalla hänellä on mahdollisuus näyttää, minkälaisella otteella hän on kiinnostunut asioita käsitte-

lemään. Haastateltavalle pitää varautua avaamaan käsitteiden sisältöä, määrittelemään tarkemmin jonkin asian taustaa tai historiaa ennen varsinaista kysymystä. Kuitenkaan määrittelyllä ei saa pyrkiä johdattelemaan haastateltavan vastausta. Haastattelun aikana tulevia asioita voidaan ottaa uudelleen esille muistin virkistämisenäkökulmasta, tarkoituksena saada haastateltavalta tarkentavia tai uusia näkökulmia tietystä jo käsitellystä aiheesta. Haastattelun aikana tulleiden asioiden yhteenvedon kanssa tulisi olla varovainen, ettei vähennetä vastaajan halukkuutta seuraaviin kysymyksiin. Kommentoiminen ja haastateltavan vastauksen toistaminen vievät keskustelua eteenpäin, mutta niiden runsas viljeleminen ei ole suositeltavaa. Teemahaastattelussa siirrytään laajemmasta kysymyksestä syvällisempään samalla rajaten aihealuetta tarkemmaksi. Haastattelijan vastuulla on ratkaista, milloin haastateltava on antanut riittävän vastauksen ja hänelle voidaan esittää tarkentavia jatko- tai lisäkysymyksiä. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 107–109.)

Oma tapani viestiä kuuntelevuutta ja kiinnostusta haastattelijaa kohtaan oli lukuisat joo-sanat ja nyökkäilyt. Tarvittaessa tein lisäkysymyksiä, palasin aikaisemmin sanottuun tai pyysin avaamaan asiaa tarkemmin. Haastattelua pyrin viemään eteenpäin tulkitsemalla, milloin haastateltava oli mielestään sanonut kysytystä aiheesta sen, mitä oli pyydetty. Välillä tuli tilanteita, joissa haastateltava siirtyi itse kertomaan aiheesta, jotka olin suunnitellut kysyä myöhemmin. Tällöin siirryin keskustelemaan enemmän hänen valitsemastaan teemasta, ja palasin myöhemmin kesken jääneisiin aihealueisiin. Olin varautunut teemaa tukevilla mahdollisilla apusanoilla, jos haastateltava ei pääsisi jostain aiheesta kiinni, mikä antoi itselleni itsevarmuutta mahdollisiin pulmatilanteisiin haastattelutilanteessa. Haastateltavien joukossa oli yksi, jonka tunsin pittemältä ajalta. Yllättävää oli huomata, että hänen haastatteleminen oli kaikista haastavimmin omalta osaltani, löytää oikea rooli haastattelutilanteeseen. Hänen puoleltaan haastattelu sujui vapautuneessa ilmapiirissä, mikä helpotti omaa suhtautumistani haastatteluun.

Taulukosta 6 käy ilmi haastattelujen pituudet, mitkä kestivät 42 minuuttia 81 minuuttiin, yhteensä haastatteluihin meni aikaa 11 h 33 min. Haastatteluajassa ei ole mukana haastatteluun käytetyt matka-ajat ja odottelut. Muutamien henkilöiden kanssa aiheet etenivät rivakasti ja heidän tapansa oli viestiä tiiviisti. Osalla taas keskustelut risteilivät, välillä tuli taukoja, miettimishetkiä ja naurunpyrähdyksiä. Eläytymistä haastateltavat ilmensivät pöytään naputtelulla, istuma-asennon muutoksilla, puhelimen heiluttelulla tai huudahduksilla. Haastattelut olivat rikassisältöisiä, urakäännteitä ja edesottamuksia oli mielenkiintoista kuunnella.

TAULUKKO 6 Haastattelujen kesto

| Haastateltava | Haastattelun kesto<br>h ja min |
|---------------|--------------------------------|
| H1            | 1 h 18 min                     |
| H2            | 57 min                         |
| H3            | 1 h 3 min                      |
| H4            | 1 h 13 min                     |
| H5            | 1 h 8 min                      |
| H6            | 1 h 21 min                     |
| H7            | 56 min                         |
| H8            | 1 h 13 min                     |
| H9            | 57 min                         |
| H10           | 45 min                         |
| H11           | 42 min                         |
| Yhteensä      | 11 h 33 min                    |

Kolme haastateltavista halusi siirtää haastattelua toiseen ajankohtaan, jolloin heidän vastuulle jäi varata uusi neuvottelutila. Yksi henkilöistä ei ollut hyväksynyt kalenterikutsua haastatteluun, jota en tiennyt saapuessani häntä haastattelemaan Palveluun. Kun vahtimestari kertoi, ettei hän ole paikalla, otin haastateltavaan yhteyttä sopiakseni, kuinka edetään. Keskustelun perusteella vaikutti siltä, että hän olisi hieman arkaillut haastattelua. Estitin uutta aikaa ja se sopi haastateltavalle. Yhden mutkan koimme haastateltavan kanssa siinä, kun vahtimestarilta unohtui soittaa haastateltavalle saapumisestani Palveluun. Vartin odottelun jälkeen päätin soittaa haastateltavalle suoraan, jos hänellä onkin tullut jokin este. Samalla ilmeni, että hän ei ollut saanut soittoa aulasta ja odotti kännykkä kädessä esimiehen kanssa vapaamuotoisessa palaverissa. Näin ollen haastatteluun käytettävä aika väheni, koska seuraava haastattelu oli sovittu heti perään alkavaksi.

Yhden haastateltavan kohdalla uuden haastatteluajan varaukseen oli tullut päällekkäisvaraus neuvottelutilan kanssa. Näin keskeytimme haastattelun ja jatkoimme sen loppuun yleisessä, isossa aulatilassa. Tilanne oli osittain koominen, yritimme puhua hiljaa, mutta silti sen verran äänekkäästi, että keskustelu saatiin nauhalle. Tässä haastattelussa jouduin jättämään joitakin osa-alueita vähemmälle käsittelylle tilanteen haastavuuden takia. Haastateltava suhtautui hyvin joustavasti ja huumoripitoisesti käännöksiin, joten minunkin oli helppo mennä tilanteen ehdoilla.

Haastattelun teemat käsittelivät työuraan liittyviä käännteitä, työssä kehittymistä ja työn merkitystä (Liite 2). Toinen aihealue käsitteli työstä saatavia palautteita, onnistumisia, motivaatiota ja työn ja vapaan-ajan hallintaa. Kolmas alue keskittyi erilaisuuden, ikäjohtamisen teemoihin liittyviin asioihin, joissa myös käsiteltiin hyvän työyhteisön ja hyvän työpäivän tekijöitä. Lopuksi pyysin haastateltavia tuomaan ajatuksia ict-alan työllisyyden ja tulevaisuuden ict-alan tuulien näkymistä sekä miten he ovat kokeneet yrityksen omistajamuutokset ja henkilöstömäärien muutokset.

Kaikki haastattelut tallennettiin sanelimelle omaksi tiedostoksi. Tarkistin, haastattelujen alussa, sanelimen toimivuuden ja tallennuksen käynnistymisen. Lopettaessa tarkistin taas, että tallennus onnistui loppuun asti. Sanelimessa oli

iso akku ja laskin sen riittävän kaikkiin haastatteluihin. Sanelimen tiedostot kopioidin tietokoneelle ja sanelut purin BSPlayer 2.63.-ohjelman avulla. Haastatteluaineisto tiedot olen koonnut Taulukkoon 7. Tiedostojen koot vaihtelivat 9,85–19,0 Mt:uun ja kokonaisaineiston määrä oli 145,73 Mt. Litteroitua aineisto kertyi yhteensä 171,5 sivua ja lyhyimmän sivumäärän ollessa 9 sivua ja pisimmän 23 sivua.

TAULUKKO 7 Haastatteluaineiston koot ja pituudet

| Haastateltava | Aineiston koko Mt | Haastattelun kesto h ja min | Litteroidut sivut | Litteroinnin kesto h ja min |
|---------------|-------------------|-----------------------------|-------------------|-----------------------------|
| H1            | 18,4 Mt           | 1 h 18 min                  | 22 s.             | 11 h                        |
| H2            | 13,5 Mt           | 57 min                      | 13 s.             | 9 h 5 min                   |
| H3            | 14,8 Mt           | 1 h 3 min                   | 18 s.             | 12 h 50 min                 |
| H4            | 17,0 Mt           | 1 h 13 min                  | 18 s.             | 12 h 35 min                 |
| H5            | 16,0 Mt           | 1 h 8 min                   | 18 s.             | 13 h 5 min                  |
| H6            | 19,0 Mt           | 1 h 21 min                  | 23 s.             | 14 h 35 min                 |
| H7            | 13,2 Mt           | 56 min                      | 14 s.             | 8 h 10 min                  |
| H8            | 9,85 Mt           | 1 h 13 min                  | 10, 5 s.          | 5 h 28 min                  |
| H9            | 13,5 Mt           | 57 min                      | 16 s.             | 9 h 45 min                  |
| H10           | 10,5 Mt           | 45 min                      | 10 s.             | 5 h 55 min                  |
| H11           | 9,98 Mt           | 42 min                      | 9 s.              | 5 h 35 min                  |
| Yhteensä      | 145,73 Mt         | 11 h 33 min                 | 171,5 s.          | 108 h 3 min                 |

Vaikka haastattelujen purkaminen sanasta sanaan eli litteroiminen on aikaa vievää, halusin itse läpikäydä litterointiprosessin. Litteroin aineiston sanatarvasti, merkitsin tauot, naurunpyrähdykset ja epämuodolliset täytesanat kuten hmm tai ”niin, niin”, ”niinku, niinku” ja ”joo, joo”, mikä kertoi vivahteikkaammin haastattelun toteutumisesta. Analysointiotteissa jätin merkityksettömät, lukemista hidastavat täytesanat pois, ellei se tuntunut kuuluvan oleellisesti haastateltavan tekstiotteeseen. Litterointiprosessi jakautui kahteen vaiheeseen, sijoittuen molemmiin puolin heinä-elokuussa pitämäni neljän viikon kesälomaa. Litteroinnit olivat valmiita syyskuun ensimmäisellä viikolla. Litteroiminen oli hidasta, reilun oppitunnin pituinen jakso oli tarkkuutta vaativan keskittymisen osalta itselleni sopiva ajanjakso. Jälkeenpäin koen, että 1,5- 2 kk jakson laittamisen litterointiin olisi voinut käyttää muuhunkin osaan kyseistä tutkimusta.

#### 4.4 Tutkimuksen analyysi

Haastatteluaineistosta voidaan edetä aineiston purkamisen jälkeen aineiston analyysiin tutkijan intuitiolla tai koodatun aineiston kautta analyysiin tai yhdistää aineiston purkaminen ja koodaus, mistä edetään analyysiin. (Eskola & Suoranta 2001, 150.) Eskolan ja Suorannan mukaan laadullisen tutkimuksen analyysillä pyritään aineisto esittämään tiivistetympin, selkeämmin ja tuottamalla aineistosta lisäarvoa samalla säilyttäen tutkimuksen oleellinen informaatio. (Eskola & Suoranta 2001, 137.) Laadullisen aineiston analyysia voidaan nähdä tapahtuvan jo haastattelun aikana havainnoimalla esille tulevia ilmiöitä, tekemäl-

lä muistiinpanoja löydöksistä. Aineisto on tekstimuodossa, ja näin sen analysointi tapahtuu aineiston äärellä ja aineiston sisällön kautta. Päättelytyyli on joko aineistolähtöistä tai etsien aineistosta ennalta oletettuja teoreettisia malleja. Analyysitekniikoita ja työskentelytapoja on useita, ja yhtä oikeaa analysointitapaa ei ole osoitettavissa. Laadullisten tutkimusten analyyseissa pyritään etsimään yhtäläisyyksiä, eroavaisuuksia ja mahdollista moninaisuutta. (Eskola & Suoranta 2001, 139.)

Aineistoa kuvataan ottamalla suoria otteita haastateltavien vastauksista. Vaarana on tutkijan objektiivisuus, mikä tarkoittaa tutkijan otetta tarkastella kaikkia yksityiskohtaisia asioita samanarvoisena. Tuloksien käsittelystä tulee herkästi pitkiä, jos otteita on paljon. Kuvaus tulee sijoittaa oikeaan kontekstiin, jossa aika, paikka ja kulttuuri huomioidaan. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 146.) Laadullisen aineiston käsittely sisältää sekä analyysia että synteisiä. Aineistoa luokitellaan, mutta pyritään myös luomaan kokonaiskuvia ja uusia ilmiöitä pyrkien ymmärtämään syvällisemmin. Analyysia voidaan kuvata spiraalimaiseksi työvaiheeksi, jossa aineisto, kuvaus, yhteydet, koodaus ja raportointi saavat toisistaan signaaleja, ja työskentelytavasta syntyviä tuloksia ei voida suoranaisesti ennakoita. Ne voivat syntyä prosessin eri vaiheessa. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 143–144.)

Kvalitatiivista aineistoa voidaan esittää tekstin, numeroiden, piirrosten ja taulukoiden kautta. Tekstiä voidaan esittää tutkijan oman tekstin ja haastateltavan tekstiotteiden avulla, tarinana tai tiivistettynä taulukoihin. Numerollista tietoa esitetään tekstin, taulukoiden ja kuvioiden kautta. Graafisuutta voidaan esittää kaavioiden, kuvioiden ja kuvien kautta, erityisesti erilaisten luokittelyyhteyksien ymmärtämiseksi. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 169–176.) Laadullisessa tutkimuksessa voidaan laskea jonkin ilmiön esiintymiskertoja, luokitella aineistoa järjestysasteikon avulla tai teemoittelun kautta esittää, kuinka moni haastateltavista tuo tiettyjä asioita esille. Lisäksi voidaan aineistosta etsiä erilaisia yhteyksiä, yhteisiä piirteitä tai ääri-ilmiöitä tai poikkeuksia, joiden avulla haastateltavat luokitellaan. Metaforien avulla on mahdollisuus saada lukijaan kontaktia, kun vertauskuva haetaan tutusta elinympäristöstä. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 174–179.) Teemahaastattelun aineistoa voidaan esittää sekä kvantitatiivisesti että kvalitatiivisesti ja muuttujien muodostaminen on osa kielellisen aineiston sisällön analyysia. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 180–181.) Yleisimmin käytetyt laadullisen tutkimuksen analysointitavat ovat ”teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi.” (Hirsijärvi ym. 1997, 224.)

Eskolan & Suojärven mukaan teemahaastattelulla kerätty aineisto on luonnollista analysoida teemoittain. Tekstistä etsitään samoja teemoja, joita yhdistetään yhtenäiseksi esitykseksi analyysiin. Tutkija käyttää omaa tulkinnallista otettaan teemojen poimimisessa. (Eskola & Suojärvi 2001, 152.) Teemahaastattelun aineistosta tulisi löytää oleelliset teemat, vertailla niiden ilmenemistä ja etsiä keskeisimmät aiheet. Onnistunut teemoittelu sisältää teorian ja empirian vuorovaikutusta. Savolaisen (1991,454) mukaan haastateltavan tekstiote voi olla

perustana tutkijan tulkinnaa tai kuvaava esimerkki, elävöittää analyysia tai pelkistää tiiviistettyjä tarinoita. (Eskola & Suojärvi 2001, 174–175.)

Tutkimus suoritettiin teemahaastatteluna, joten analysoinnin tekeminen teemoittain oli selkeä vaihtoehto. Syys-marraskuu meni täysin tutkimuksen analyysin parissa. Aloitin analyysivaiheen lukemalla haastatteluaineistot useaan kertaan läpi ja merkitsemällä havaintoja, muistiinpanoja tutkimuksen kannalta mielenkiintoisista asioista. Tämän jälkeen purin vuorotellen jokaisen haastateltavan aineiston teemoittain Tulokset-osioon. Tässä vaiheessa haastateltavien työuran käännteet, palautteet, motivaatiot ja työn ja vapaa-ajan merkitys teemat sisältyivät kunkin vastaajan omaan osioon. Heidän työurastaan tein lyhyen tulkinnaa ja jokaista tyyppiä kuvaavan ilmauksen ja samalla tein muutamia yhteenvetotaulukoita haastateltavien taustoista. Erilaisuuteen, eri-ikäisyyteen, työyhteisöön ja ict-alan tulevaisuuteen liittyvät haasteet teemoittelin siten, että kunkin aiheen alle kokosin suoraan eri vastaajien olennaisimmat näkökulmat suorilla tekstiotteilla ja osasta kirjoitin tiivistelmää. Tämän jälkeen päädyin yhdistämään haastateltavien vastaukset myös alussa esittämien teemojen osalta, koska tarkoituksena ei ollut tuoda henkilöitä tunnistettavasti esille, ja kertomuksen omaisena elämäkertana tunnistettavuuden kanssa olisi ollut haasteita. Ensin teemoittelin aihepiirit karkeasti tietyn otsikon alle, minkä jälkeen käsitteily tarkentui vielä pienempiin alateemoihin tai luokkiin. Suoria tekstiotteita oli alussa runsaammin, kunnes olin valmis tiivistämään otteista oleellisimman yhteen ja jätin litteroidusta otteista vain ne, jotka kuvasivat parhaiten käsiteltävää asiaa.

Tulokset osiota kirjoitin useampaan otteeseen tiivistäen, karsien ja yhdistellen teemoihin sisältyviä asiasisältöjä. Tekstien lukemisen yhteydessä olin kirjannut ylös samankaltaisuuksia, poikkeuksia ja laskenut niiden esiintymiskertoja. Aluksi HR:n tulokset olivat teemoittain omassa luvussaan, kunnes huomasi niiden sopivan 10 esimies-alainen vastaajien joukkoon, eri teemojen yhteyteen antaen kyseisestä aiheesta organisaation yleistä infoa. Tämän jälkeen käsitteelin kyselylomakkeella HR:ltä pyydetyt ikärakenteita koskevat laskennalliset tiedot, joten tätä kautta tutkimukseen tuli mukaan myös kvantitatiivista analysointia. Lisäksi esitin haastateltavista taustatekijöitä taulukon muodossa, mikä auttoi hahmottamaan samankaltaisuuksia ja poikkeavuuksia. Laskennalliset yhteenvedot koskivat mm. ikää, työkokemusta ja koulutusta ja muodostivat näin täydentämään tutkimusta kvantitatiivisyydellä. Eskolan ja Suorannan mukaan laadullisessa aineistossa voi ilmetä määrällistä analyysia kuten luokittelemista eri tekijöiden mukaan eri luokkiin ja laskea tiettyjen asioiden tai vastausten ilmenemistä. (Eskola & Suoranta 1999, 165–166.)

Tutkimuksen tekeminen jakaantui pitkälle aikavälille. Kun aloitin Pro gradu -tutkimuksen teon lokakuussa 2012, opiskelin työn ohella ja tutkimus edistyi tutkimussuunnitelman tasolle. Talvella 2013 kirjoitin osan tutkimuksen johdannosta ja lähdekirjallisuudesta. Siirtyessäni päätoimisesti opiskelemaan keväällä 2013 ei vielä haastateltavaa kohdetta ollut tiedossa ja näin tutkimusaiheesta kiinnostuneen yrityksen etsimiseen meni 1,5 kk. Tutkimus lähti kunnolla vauhtiin haastatteluista, jotka suoritin kesä-heinäkuussa. Aineiston litteroin elo-



syyskuussa. Analyysi vei yllättävän paljon aikaa, yli 2 kk, ajoittuen syysmarraskuulle. Marraskuun lopussa jatkoin tutkimusmenetelmien ja tutkimuksen toteuttamisen osioiden kirjoittamisella. Joulutammikuussa kirjoitin päätelmät ja tiivistelmät, lisäsin lähdekirjallisuutta ja tehtyjen tutkimuksien tuloksia sekä viimeistelin johdannon lopulliseen muotoon.

## 5 TULOKSET

Tutkimuksen tuloksia tarkastelen HR:n, esimiesten/johtajien ja päälliköiden haastatteluiden kautta. HR:n haastattelu on Palvelun henkilöstöpolitiikkaa taustoittava, mutta myös HR:n näkökulmaa hahmottava ict-urakehityksestä ja ikäjohtamisesta tai erilaisuuteen liittyvistä ilmentymistä. Henkilöstön muutoksista ja eri-ikäisten määristä eri vuosina HR täytti erikseen lähetyn kyselylomakkeen, mitä käsitellään numeeristen tulosten näkökulmasta. Esimiesten/johtajien ja päälliköiden haastatteluja tarkastellaan teemoittain, etsien ict-alan palveluyksikössä vallitsevia ajatuksia ja käsityksiä työurasta, työssä kehittymisestä, palautteista ja kuormittavuudesta. Aiheissa haastateltavat tuovat enemmän omia näkemyksiä henkilökohtaisella tasolla, minkä takia käsittelen heidän näkökulmia enemmän yksittäisinä ja runsaampina otteina. Erilaisuuden, ikäjohtamisen, ict-alan työyhteisön ilmentymiset ja tulevaisuuden pohdinnat vastaajat tuovat esille yleisemmällä tasolla, joten käsittelen kyseissä osassa heidän tulkintojaan kootumpana ja tuon vähemmän esille yksittäisiä otteita vastaajien haastatteluista. Tarkoitus on löytää yhteneväisyyksiä ja poikkeavuuksia esimiesten ja alaisten ajatuksista, kuinka ne kohtaavat toisensa eri teemojen osalta. Kolmantena suuntana on mahdollista kartoittaa työhistorian, uratarinan kautta muodostuvia ict-alalle tyypillisiä työuria, ehkä tyyppejäkin.

### 5.1 HR:n rooli ja case-yritys

HR:n osalta haastateltavana oli HR Business Partner, josta käytän lyhennettä H1. Hän on aikaisemmin toiminut mm. noin 4 vuotta vakuutusalan verkkokonseptien kehittäjänä ennen kuin siirtyi Palveluun liiketoiminnan kehityspäälliköksi, finanssiliiketoimintaan. 6 vuoden finanssiliiketoiminnan kokemuksen kautta hän siirtyi HR:n tiimiin, jossa vastasi HR-admin - tiimistä ja haastateltavan ict-yksikön HR-konsultoinnista. H1:n hoitovapaan aikana HR-adminin -toiminta siirtyi ulkomaille. Nykyisessä tehtävässään H1 on toiminut 3 vuotta, ja vastaa HR-asioista tutkimuksen kohteena olleesta ict-yksiköstä.

HR-toiminnot ja -prosessit ohjeistetaan ja hallinnoidaan globaalissa organisaatiossa ulkomailta käsin, mutta Suomessa on pyritty pitämään paikallinen HR-asiantuntemus ja konsultointi omassa yrityksessä. Palkkahallinto on ulkoistettu Suomessa toiselle yritykselle. Tutkimuksessa pyritään hahmottamaan HR:n toimintatapoja, roolia ja HR:n ajatuksia tutkimuksen teemoista. Suomen HR:n tehtäviin kuuluu henkilön elinkaaresta huolehtiminen, niin sanotut sisäiset prosessit. HR-järjestelmiä hallinnoidaan ulkomailla olevasta HR:n palvelukeskuksesta. HR:n prosesseja ovat rekrytointi, perehdyttäminen, työsuhteen elinkaareen liittyvät muutokset, palkitsemiset, koulutuksen ja osaamisen kehittämisen suunnittelu. Lisäksi on tärkeää huolehtia, että esimiestoiminta on laadukasta.

Esimiehet pyytävät HR:ltä apua työsuhteen elinkaareen liittyvissä tapah- tumissa, kuten henkilön työsuhteen aloittaminen, lopettaminen, palkan muutos tai lomien pitäminen. HR:ään tukeudutaan myös työlainsäädännön tulkinnois- sa, TES-asioissa, henkilöstön kehittämiseen liittyvissä asioissa ja johtamisen tu- kemisessa tarjoten erilaisia työkalupakkeja. Esimiehet tekevät itse paljon erilai- sia henkilöstöön liittyviä lomakkeita ja syöttävät järjestelmiin tietoja, ja näissä prosesseissa esimiehet tarvitsevat runsaasti HR:n tukea.

## 5.2 Työura

Seuraavissa kappaleissa kerron alkuun HR:n näkemyksiä työurasta, jonka jäl- keen esittelen haasteluun osallistuneiden työurien pituudet ict-alalla (taulukko 8) ja nykyisen työnantajan palveluksessa (taulukko 9). Tämän jälkeen käyn läpi vastaajien kokemuksia työuralta, ajatuksia työn merkityksestä, työssä kehitty- misestä, kehityskeskusteluista ja koulutuksesta kyseisten otsikoiden alla.

Yrityksessä on alhainen henkilöstön vaihtuvuus, noin 3-4 %. Eniten vaihtu- vuutta on 20-30-vuotiaiden ikäluokassa. Työsuhteet ovat pitkiä ja ihmiset viihtyvät hyvin työyhteisössä. Osittain H1 mieltää pienen vaihtuvuuden liitty- vän positiiviseen yritysprofiliin. Sen sijaan hän ei tunnista Palvelussa olevan ict-alalle tyypillisiä imagoja kuten nuorekkuus, tiukat toimintatavat ja kovat suorituspainet. Vaikka H1 on iloinen pitkistä työsuhteista ja vähäisestä vaihtu- vuudesta, tiedostaa hän asiassa myös varjopuolen. Työyhteisöön voi juurtua vuosikausiksi tapoja ja toimintoja, joiden ei haluta muuttuvan, joten työyhteis- ön uudistumiseen tarvitaan hyviä johtamiskäytäntöjä.

Organisaatioon oli pitkään toivottu urakehitystä tukemaan urapolku- mallia, joka oli jo suunnitteilla käyttöönotettavaksi, mutta yritysostojen myötä kansainvälinen organisaatio jäädettiin projektin toteuttamisen. Urapolku-mallin kautta henkilö hahmottaisi helpommin, kuinka urakiertoa voi toteuttaa työyhteis- össä. Henkilö voi siirtyä hierarkkisesti ylöspäin tai vertikaalisesti roolista toiseen, huippuasiantuntijaksi tai ”multirooliin”. Tavoite- ja kehityskeskuste- luissa (take) käydään läpi edellisen kauden tavoitteet, kuinka suoritukset ovat onnistuneet suhteessa asetettuihin tavoitteisiin, suunnitellaan tulevaisuutta ja urakehitystä. Takessa esimiehellä on merkittävä rooli edesauttaa henkilöä ura-

kierrossa. Lisäksi sisäisessä intranetissä on esitelty avoimet työtehtävät, joita kaikki Palvelun henkilöt voivat hakea.

Organisaatiossa on tullut tilanteita, joissa on nopeasti jouduttu ratkaisemaan työtehtävien tai roolien vaihtumista. Se, kuinka uudet roolit ja urakänteet onnistuvat, ovat usein yllätyksellisiä H1:n mielestä. Uudessa tehtävässä henkilöstä voi löytyä sellaisia ominaisuuksia, joita ei osaa aina ennakoida. Jotkut henkilöt puhkeavat kukkaan uudessa roolissaan, ikään kuin uudistuvat ja löytävät itsestään piilossa ollutta potentiaalia, mikä yllättää joskus työnantajanakin. Toisaalta on myös tullut virhevalintoja, henkilön persoona ei ole sopinut uuteen tehtävään.

Kyllä, kyllä Ja tuntuu, että ihmisetkin voi niinku ajatella, et onko se sama ihminen. Et se saattaa muuttua tosi paljon. ... Ja ihmisetkin on niin monimuotoisia, et niinku ymmärtää sen potentiaalini, niin siinäkin on, niin, kuinka hyvin me sitten ymmärretään? H1

9/10 vastaajista oli kertynyt yli 10 vuotta ict-alan työkokemusta, ja jopa 6/10 oli yli 15 vuoden työkokemus (taulukko 8). Nuorimmalla vastaajalla oli ict-alan kokemusta hieman yli 5 vuotta. Koko työuran ict-alalla (käsittää myös tietotekniikka-alan tai it-alan) on tehnyt 4/10 vastaajasta, joista kolmella on yli 25 vuoden työkokemus ict-alalta ja yhdellä reilun 15 vuoden ajalta. Kaksi heistä on yli 55-vuotiaita, yksi 45-50-vuotias ja yksi alle 40-vuotias. 5/10 oli vahva tekninen työkokemus taustalla, vaikka työskentelivät tällä hetkellä enemmän asiakkuuspalvelutehtävissä. Puolet vastaajista on aina työskennellyt enemmän ict-alan asiakasrajapinnassa, myynti- ja palveluyksikössä.

Esimiehistä kahdella on yli 25 vuoden työura ict-alalla ja kahdella vähän yli 10 vuoden. Esimiesten ict-alan työvuosien keskiarvo oli hieman yli 20 vuotta ja alaisten vähän alle 17 vuotta. Alaisten ict-alan työhistoria vaihteli 5-35 vuoden välillä.

TAULUKKO 8 Vastaajien työvuosien määrät ict-alalla

| Työkokemus<br>Ict-alalta (v) | Vastaajat | Esimiehet | Alaiset |
|------------------------------|-----------|-----------|---------|
| 5-10 v                       | 1         | -         | 1       |
| 10-15 v                      | 3         | 2         | 1       |
| 15-20 v                      | 3         | -         | 3       |
| 20-25 v                      | -         | -         | -       |
| 25-30 v                      | 1         | 1         | -       |
| 30-                          | 2         | 1         | 1       |

Vastaajat edustivat pitkiä työuria Palvelussa (taulukko 9). 70 % vastaajista oli työskennellyt Palvelussa yli 6 vuotta ja 40 % yli 10 vuotta. Esimiehillä oli pitemmät työsuhteet alaisiin verrattuna nykyisen työnantajan palveluksessa, yhtä alaista lukuun ottamatta. Esimiesten työvuodet Palvelussa vaihtelivat 8-25 vuoden välillä, kun taas alaisilla 2-15 vuoden välillä.

TAULUKKO 9 Vastaajien työvuosien määrät Palvelussa

| Työvuodet, Palvelussa | Vastaajat | Esimiehet | Alaiset |
|-----------------------|-----------|-----------|---------|
| 0-3 v                 | 1         | -         | 1       |
| 3-6 v                 | 3         | -         | 3       |
| 6-10 v                | 2         | 1         | 1       |
| 10-15 v               | 1         | 1         | -       |
| 15-20 v               | 2         | 1         | 1       |
| 20-25 v               | -         | -         | -       |
| 25-                   | 1         | 1         | -       |

Kaikki 10 vastaajaa olivat kokeneet työnantajan puolelta yritysoston. Ulkoistamisen kautta työpaikan vaihtamiseen työuran aikana oli päätyntä kaksi vastaajaa, joista toinen oli siirtynyt ulkoistamisen seurauksena Palveluun. Kaksi vastaajista oli edelleen samassa työpaikassa, johon oli hakenut nuoruus vuosina, yritysoston myötä työnantajan nimi vain oli vaihtunut. Yksi vastaajista oli palannut takaisin Palveluun käytyään kilpailevassa yrityksessä. Uran vaihtamisen toimialalta toiselle oli kokenut 5 vastaajaa. Kolmelle vastaajista tarjottiin nykyistä työpaikkaa, joista kahdelle työn vaihtumiseen vaikutti asiakkaan siirtyminen nykyiselle työnantajalle. Kuudelle vastaajista viimeisintä työtehtävää on tarjottu.

### 5.2.1 Työuran käännteet

Lähteenmäki on tutkinut väitöskirjassaan urakäyttämismalleja ja eri-ikäkausiin liitettäviä uraan vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksessa tärkeimmiksi elämänarvoiksi nousivat henkinen kasvu, kehittyminen ihmisenä ja sisäinen tasapaino. Lähes samalle tasolle arvostettiin perhettä, sen turvallisuutta ja huolenpitoa omaisista. Kolmanneksi suurimpana ryhmänä erottui halu panostaa aktiiviseen ja mielenkiintoiseen elämään. Henkilökohtainen vapaus, itsenäisyys ja itsensä toteuttaminen olivat arvoina tärkeämpiä kuin itsekunnioitus ja itsearvonanto sekä työ sinänsä, aikaansaamisen tunne ja pysyvä vaikutus. Edellä mainittujen elämänarvojen jälkeen sijoittui uralla eteneminen ja ammatillinen pätevyys. 90-luvulla tutkimukseen osallistuneet ihmiset arvostivat merkittävän vähän vapaaajan harrastuksia, humanitäärisiä ja esteettisiä asioita tai yhteiskunnallista vaikuttamista. Eri-ikäisillä ihmisillä arvojen järjestys muuttuu. Esimerkiksi perheen perustaminen nostaa perheen arvon kärkeen, mutta lasten aikuistuttua kyseinen arvo laskee huomattavasti. Toisaalta ikääntyessä arvoaan menettävät mm. ystävyys ja läheinen kumppanuus, henkinen kasvu ja kehittyminen ihmisenä sekä ammatillinen pätevyys ja uralla eteneminen. Vastaavasti tilalle nousee mm. henkilökohtainen vapaus, itsenäisyys ja itsensä toteuttaminen, esteettisyys ja työ sinänsä, aikaansaamisen tunne ja pysyvä vaikutus. (Lähteenmäki, 1995, 162-163.) Arvot ja niiden muuttuminen ohjaavat elämän kulkua. Työhön asennoituminen ja työuraan panostaminen muuttuvat nuoruudesta keski-ikäen kautta vanhemmaksi siirtyessä.

2/10 vastaajaa yhdistää yli 25 vuoden työura ilman ammatillista tutkintoa. Heitä työ on eniten opettanut työntekoon. Molemmat ovat hakeneet yhden kerran töitä ja sen jälkeen yritys on vaihtunut yritysoston tai ulkoistamisen kautta.

Työuran alussa työtehtävät olivat enemmän teknisiä, atk- ja ict-tehtävissä, min-  
kä jälkeen työt ovat olleet lähempänä asiakasrajapintaa.

Ja sieltä ihan niinku töiden kautta kehittymällä olen mennyt eteenpäin. Et, mä olen  
ihän tämmönen vanhankansan ihminen, joka on ittesä niinku työllä opettanu, ja sillä  
tavalla päässyt niinku eteenpäin. ... H8

Seuraavassa vastaaja taustoittaa, kuinka hän ajautui ict-alalle etsiessään amma-  
tillista suuntautumista valmistuttuaan ylioppilaaksi. Useamman välivuoden  
jälkeen hän opiskeli ammatillisen tutkinnon muulta kuin tekniseltä alalta. Per-  
heen ja työn rytmittäessä elämää jäivät toiveena olleet lisäopinnot toteuttamatta.  
Työuran käänneeksi vastaaja kokee toiselle toimi-alalle siirtymisen uuden työ-  
antajan työtarjouksen kautta.

... Niin, mullahan oli viis ällää tai jotain, et mähän oisin päässyt vaikka minne, mut  
mä en oikein osannut päättää. Ja sit mä hangaadu in tonne ulkoministeriön kehitys-  
yhteistyöosastolle. ... toimistosihteerinä. ... Ja seitsemän iloista välivuotta oli siin  
mennyt ja tota. Sit mä päätin, et mä haen sairaanhoitajaks. Et se on semmonen yleis-  
hyödyllinen, väli-ammatti.... Ja olin leikkaussalissa, koko, viistoist-kakskyt vuot-  
ta, ... apulaisosastonhoitajana. ... (ict-yritys tekee) erilaisia potilasvalvontalaitteita ja  
tietojärjestelmiä, ja muita. Niin se oli niinku testipaikka. Ja sitten mä luisuin sinne  
(ict-yritykseen) töihin. H3

Alla olevat vastaajat hakivat ammattiin valmistumisen jälkeen aktiivisesti eri  
alan töitä ennen kuin tulivat valituksi ict-alan yritykseen.

Valmistuin ... Niin, laitoin paljon sillon työhakemuksia menemään, ja sitten tärp-  
päs. ... kassajärjestelmien ohjelmistoneuvontaan. Et mulla oli tuota kauppatyöskente-  
lyä ollu aika paljon tuossa ... opiskeluaikana, ilta- ja viikonlopputyönä. Niin se, se  
kassajärjestelmä, oli eri kaupoissa tuttu... H11

... Meillä oli muutenkin, siis omassa elämässä semmonen ... haastava aika. ... silloin  
mä vaan aattelin, että kunhan mä vaan saan työpaikan. ... Ja tuota hain ihan tosi pal-  
jon töitä, mut tää tuli sit ihan tutun kautta, että. H6

80-luvulla atk-koulutus oli vähäistä, ja työntekijät valittiin persoonan ja ict-  
alalle soveltuvuuden perusteella. Ensimmäisessä otteessa vastaaja tuo esille,  
kuinka nuoren urasuunnitelmat voivat muuttua ensimmäisen työpaikan kautta.  
Hän uskoo päässeensä ict-alalle, koska häneltä löytyi oikean tyyppinen asenne  
työhön ja ihmistyyppinä sattui olemaan toivotunlainen. Tekninen osaaminen ja  
koulutus ovat tulleet työvuosien aikana työnantajan kautta ja itse opiskelemalla.  
Vastaajat tunnistavat omat vahvuutensa työmarkkinoilla. Myös toinen vastaaja  
tuo esille ominaisuudet, jotka vaikuttivat työpaikan saantiin: työkokemus, per-  
soona ja sosiaalisuus.

... Silloin kun aikanaan menin armeijaan, niin mulla oli vahva mielipide, että armeija  
ura. Mut tota, sitten kerran lomilla satuin selailemaan Helsingin Sanomia, ja haettiin  
semmoseen firmaan kuin X työntekijöitä, ja tuota aattelin, että mitähän tuo tarkoittaa,  
ja sitten soittelin sinne ja laitoin hakemusta perään. Ja se johti siihen, ..., kun armeija  
loppu, niin keskiviikkona menin töihin. Ja sillä polulla, vielä. ..., minkään valtakun-  
nan ict-osaamista ei ollut. ... Eli siihen aikaan, ei ollut, ei ollut mitään tällasia koulu-  
tuksia, ... haettiin sillon semmosta ihmistä, jolla ilmeisesti asenne ja niinku tämmö-

nen yleinen tyyppi oli hakukriteeri enemmän kuin joku tekninen osaaminen. Et talo koulutti siihen alkuun, ja sen jälkeen itte opiskellut. H10

No, mulla oli jo samantyyppisestä työstä jo kokemusta, ja. Ja varmaan olin sosiaalinen ja niinku, nähtiin, että mä oon hyvä siihen paikkaan. H5

Seuraavassa vastaaja kertoo, kuinka ict-alan urakäänneet ovat tulleet työtehtävän laajenemisen kautta. Työuran alussa esimies tarjosi vastaajalle uuden HelpDesk-toiminnan aloittamista, ja hän onnistuikin kasvattamaan kyseisen toiminnan uusiin mittasuhteisiin. Tämän jälkeen vastaaja on voinut itse vaikuttaa työn sisältöön ja toimenkuvan vaihtumisiin varsinkin sen jälkeen, kun hän siirtyi asiakaspalvelutehtäviin. Vastaajalla on pitkä ura ict-alalla, ja työuralla hän on edennyt tuotannosuunnittelijasta palvelupuolen johtajaksi.

Olin ensin tuotannosuunnittelijana, ... tuli semmonen ilmiö muotiin kuin Help Desk, jota ei oikeen missään ollut vielä Suomen niemellä ja joku tietoliikennevalvomo tyyppinen funktio oli, mut tota, se on vähän suppeempi juttu. Ja silloin esimies pyys käymään että nyt tämmönen pitäis perustaa meille tähän taloon, että voisitko ottaa tästä kopin. Ja tota, sitä hommaa kesti muistaakseni seitsemänkö (7) vuotta. Eli silloin aloitin niin, että mä olin itte ensin yksin siinä, ja ku lopetin, niin siinä oli nelkytkaks (42) ihmistä., asiakasrajapinta rupes kiinnostaa enemmän. ... ja sitten siirryin tähän asiakasrajapintaan. Ja niinku, tällä polulla erilaisissa toiminteissa ollut niinku koko ajan, tähän saakka. H10

Työpaikan tai työtehtävien vaihtamiseen ohjaa uusiutumisen, oppimisen ja vaihtelun tarve. Vastaajat tunnistavat työhön liittyvän mukavuuden tunteen, tuudittautumisen houkutuksen, jonka vaikutuksesta työvire voi laskea. Toinen vastaajista näki muutoksen tarpeen ajankohtaiseksi, jos ei enää itsestä löydä uutta annettavaa työhön.

Et se varmaan on just se, että tulee ensinnäkin jotain uutta. ... joskushan sitä toivoo, että mikään ei muuttuis ja rutiinit jatkuis samaan tahtiin. Mut siis se on muutama kuukausi, niin mä kyllästyn siihen. Et pitää olla niinku koko ajan jotain säpinää... H3

Niin, että mä koen vahvasti, että mä oon antanut sen mitä mä pystyn. ... Ja siinä varmaan tulikin se, että nyt ois varmaan aika etsiä jotain uutta. ... ja semmonen tylsä arkirutiini, se ei... että mulla herpaantu se semmonen ote ... H6

Useimmille vastaajista työtehtävien vaihtumiset ovat pohjautuneet yleensä esimiehen ja alaisen keskusteluihin tavoite- ja kehityskeskusteluissa (ensimmäinen ote). Toisessa otteessa pohditaan, kuinka uuden opettelu ja siitä selviytyminen pelottaa, ja se myös koettelee itseluottamusta. Työn vaihtaminen koetaan stressaavaksi. Toisaalta tiedostettiin, kuinka uusien asioiden kanssa löytää tasapainon ajan kuluessa, kun antaa itselle vaan aikaa.

Ja mä oon aina ollut sellanen, et kiva, kokeillaan. Ja ennemmin tai myöhemminhän mä päädyn siis niin hulluun paikkaan, et mä en oikeesti enää selviä. Ja joka kerta must on tuntunut, ett tää on se paikka. Ensimmäisethän puoli vuotta on ihan järkyttäviä. ... Ethän sä ymmärrä, mitä puhutaanko sulle ja mitä mun pitää tehdä. Ja kuka olet, tai mitäkin. Mutta tuota, ku siitä aina selviää. H3

Se tuli ihan esitettyinä. Jälleen kerran, niinku ne aika usein on tullut, että. Tietysti, mä uskon myös vahvasti siihen, että saadaksesi niitä, tämmösiä uusia mahdollisuuksia,

niin sun pitää myös olla itse tietyllä tavalla niinku ää altis sellasille ja jotenkin niinku kuulostella, ... olin varmasti tuonu esille sen, siis take-keskusteluissa, ... H6

5/10 vastaajasta on esimieskokemusta, joista neljä toimii tällä hetkellä esimiehenä. Kahdella esimiehistä oli esimieskokemusta alle 3 vuotta, kahdella muulla esimiehellä oli kertynyt pitkä esimieskokemus, 15–20 vuotta. Seuraavassa vastaaja kertoo havainneensa itse muutoksen tarpeesta työhön, joko työtä tai työpaikkaa vaihtamalla. Työ oli muuttunut helpoksi, se ei antanut tarpeeksi haasteita ja myös itse toimiala mietitytti. Samanaikaisesti hänelle tarjottiin kiinnostavaa esimiehen työtä, mutta toisaalta se myös herätti kyseenalaistuksen omiin kykyihin. Vastaajan myönteiseen päätökseen vaikutti omien intressien ja osaamismahdollisuuksien tutkistelu sekä työyhteisön ja kollegoiden esille tuoma luottamus hänen kykyihinsä. Myös palkan paraneminen oli tärkeä lisämotiivi.

Et silloin mä ajattelin, et tää on ihan järkyttävää, että musta ei oo tähän hommaan. Joo, et mä en ikinä haluu esimieheksi. Ja nyt kun sitä tultiin ehdottamaan, niin et okei. ..., että joko mun on lähdettävä koko talosta kokonaan pois, kun minä en ole ict-ihminen millään tavalla tai yrittää talon sisältä löytää jotain, et jotain pitää tapahtua. ...Mä muistan monena, ku mä heräsin viikonloppu aamuna, ku mä mietin, et ei hitsi, että mitäkähän mä oon tekemässä, et oonkohan mä ihan hullu. ... mä tunsin nää ihmiset, jotka siihen tiimiin tulee. ... jotkut näistä kollegoista oli sanonu, et miks mää en oo heidän esimies. Ku sit mä olin kuitenkin joka oli ollut pisimpään, ja neuvo kaikille muille, mitä piti tehdä... Ja tää oli se keino, et millä mä tiesin, et mä saan ainakin sen liksan nostettua. ... H9

Henkilön epävarmuus omista taidoista tai osaamisesta onnistua uusissa haasteissa voi estää hakeutumista uralla etenemään. 2/10 ei rohjennut vastaanottaa esimiestehtäviä. Joukossa oli myös vastaaja, joka ei halunnut tavoitella esimiehen tai johtajan paikkaa, vaan oli tyytyväinen nykyiseen tehtävän sisältöön ja halusi siinä kehittyä vielä paremmaksi. Uraohjuksena olemista vieroksuttiin. Ensimmäisessä otteessa vastaaja kokee ict-alan asiantuntijuus taustan hankaloittavan esimiesasemaan siirtymistä. Toinen vastaajista taas ei tunnista omaavan tarpeeksi valmiutta etenemiseen, toisaalta opiskelu voisi tarjota hänelle vastineeksi uusia haasteita.

Ei, mulla ei oo semmosta että etenemistavoitetta, että kyl mä mielellään koulutan itteeni ja tällasta. Mut et semmosta, just sit ehkä mä vähän ite hannaan sitä semmosta esimies asemaa, sitä seuraavaa askelmaa siirtyä sitten ku on itse kuitenkin lähtenyt ihan tällaisesta asiantuntija, niinku helpparitasolta. Et ehkä ne jarraamiset on niinku musta itsestäni kiinni. H2

... esimiestehtäviä on tarjottu jo useampaan kertaan, ja voisin ehkä tehdä jotain muuta, mutta ehkä se ei ole kuitenkaan innostanut sillä tavalla. ... Mutta, että myös jatko-opiskelut vois olla yks ajatus, että ehkä sitä kautta pääsee kehittymään ja pääseen näkemään uusia näköaloja, niin kyl sekin ollut ajatuksissa. H7

Oma suhtautuminen työn vaihtamiseen voi muuttua iän myötä arvostamaan enemmän pitkäaikaisia työsuhteita. Yhdelle vastaajalle riitti nuorempana parempi palkka vaihtamisen motiiviksi, mutta nykyään maltillisuutta ovat tuoneet lapset, ja usko Palvelun uuteen omistajaan ja tietoisuus mahdollisuudesta työssä kehittymiseen. Vastaajien joukosta löytyi myös henkilö, jonka vahva si-



toutuminen ja kiinnostus työhön ja samaa työnantajaa kohtaan ei ole saanut tarttumaan houkutteleviin työtarjouksiin vuosien varrella.

Lähteenmäen tutkimuksessa uratavoitteiden saavuttamisen merkitys koettiin nuorimmilla vahvemmin verrattuna muihin ikäluokkiin, joissa uratavoitteiden saavuttamisen merkitys vähensi merkitystään. Toisaalta iän myötä halu ponnistella uratavoitteiden eteen laski huomattavasti. (Lähteenmäki 1995, 163.) Useimmat vastaajat eivät ole asettaneet uralle tavoitteita. Tärkeintä on ollut onnistua tekemään työtehtävät hyvin, kehittyä niissä ja yhdistää elämän eri osa-alueet sopivaan tasapainoon. 7/10 toi selkeästi esille, kuinka he ovat luisuneet nykyisiin tehtäviin ja eivät omaa minkäänlaisia urasuunnitelmia.

Elikkä, mä en oo hakeutunut. Ei mulla oo mitään urasuunnitelmaa. Et mä päädyin, luisuin. H3

... En mä koe, että sillä tavalla, että mulla olisi suuria tavoitteita muuta ku, et se, että mä pysyn tässä oravanpyörässä mukana ja pystyn tän työni tekemään, että. ...Mutta se, et mulla ei koskaan ole ollut semmosii kun kunnianhimoisia tavoitteita mun uraleni. H8

Yksilö tarvitsee kokemuksia ammatillisen suuntautumisen tyydyttävyydestä ennen kuin on valmis arvioimaan alkuperäisen kiinnostuksen oikeellisuudesta, ja todentamaan uusia uravaihtoehtoja. Henkilöltä vaaditaan rohkeutta lähteä muutoksen polulle. (Lähteenmäki 1995, 174.) Yksi vastaajista kertoo, kuinka eri toimialaa vieraileminen vahvisti hänen alkuperäisen työnsä olevan hänelle se oikea.

... aloitin nuo palvelupäällikön tehtävät sit äitiyslomien jälkeen. ... päätin että nyt mä vaihdan alaa. ... olin siis yritysten pankkineuvojana. ... Mut vuoden verran olin siellä töissä, kun tajusin et ei tää oo kyllä mun juttu. Ja palasin takaisin it-alalle. H11

Alla olevasta urapolun pohdinnasta käy ilmi, kuinka henkilö voi edetä hierarkkisesti ylöspäin, ICT-alan eri puolilla, erikokoisissa organisaatioissa ja palata takaisin asiantuntijan roolin kautta johtajaksi. Yksi vastaajista taas koki tyytyväisyyttä urapolullaan edetessään teknisistä tehtävistä hallinnollisiin tehtäviin.

... edennyt asiantuntijasta, tiimin vetäjäksi, ryhmän vetäjästä yksikön vetäjäksi ja ... yksikön koot on kyllä vaihdellut. ...silloin mä olin toimitusjohtaja... me palattiin vähän niinku tavallaan vähäksi aikaa asiantuntijaksi ja sitten sen jälkeen taas tietyn kokoinen yksikkö vedettäväksi ja että ... H4

Seuraavassa vastaaja kokee urapolun käännekohdan olleen osallistuminen ison projektin vetämiseen talon ulkopuolella. Vuokrakonsulttina vierailu oli vastaajalle mielenkiintoinen, opettavainen ja energisoiva, vaikka hyvin haastava. Toisessa otteessa vastaaja kokee työhistoriassaan merkittäväksi vaativasta asiakasprojektista saadut kannukset nykyiseen työhön. Kuitenkin urasta puhuminen tuntuu vieraalta.

Ehkä se X-komennus oli sillä tavalla opettavainen, et siellähän aika isoja asioita tuli tehtyä. Et sillai, et mun piti siellä määritellä x-projektimalli 18000 -hengen organisaatiolle, ja käyttöön ottaa se. Se oli kahen vuoden reissu, ja tuota. Se oli aika iso juttu,

että varmaan niin isoja juttuja ei varmaan tuu tehtyä enää ikinä. Semmosia taloja ei enää oo oikein missään. Se oli hauska reissu, hyvin opettavainen. H10

Mä en ehkä koe tekeneeni mitään suurta uraa, mutta tuota se oli ehkä semmonen kohta, missä sit oikeesti niinku sinä vuonna hankin aika hyvät kannukset tähän nykyiseen hommaan, eli mä tulin sitten vetämään meidän yhtä suurimmista ulkoistusasiakkaista... H6

Alla olevassa otteessa vastaaja kertoo, kuinka kaipasi vanhempainvapaan jälkeen uusia työhaasteita tai työpaikan vaihtamista. Työpaikkahaastattelussa hän kuitenkin kohtasi työnantajan puolelta oman työmarkkinakelpoisuuden kyseenalaistukseen liittyen useamman vuoden kotiäitiyteen. Vastaaja koki tässä taitekohdassaan kiitollisuutta esimiehelle, joka tuki häntä entisessä työssään, ja näin työn vaihtaminen unohtui uusien haasteiden myötä.

... mä palasin niinkö kotoota, (vanhempainvapaa), ... , et mä kävin itse asiassa yhdessä työhaastattelussa ja mut itse asiassa naurettiin pihalle. "Että meinaatko sä vielä tosiaan töihin lähtee noin pitkän tauon jälkeen, et?" ... Niin mä oikeestaan tiesin sen, että okei, mun pitää tulla nyt ja mun on oltava se vuos ainakin, et sit mä voin näyttää niinku, että ku mä haen töitä, ... niin mä palanu töihin ja. ... mä olin sitten suunnattoman ärsyyntynyt. ... mulla oli tosi hyvä esimies silloin ku mä tulin takas. Tämmönen mies, jolla oli itellään "useampi lapsi". Ja tuota, se jotenkin otti mut siipiensä suojaan, ... sit mä vaan yhes vaiheessa huomasin, et hei munhan piti tulla vain vuodeks ja nyt mä oon ollu "monta" vuotta. ...H9

Työuralle mutkia voi syntyä pahoista epäonnistumisista, ihmistyyppinä et edusta johdon ja esimiesten toivomaa linjaa, osaamisessa on puutteita tai sinulla ei ole tarpeeksi hyvät suhteet esimies-johdo -portaaseen. Urakehityksen koetaan olevan osittain henkilösidonainen.

No tietysti se, että jos sä niinku tiettyjen ihmisten silmissä epäonnistut. Niin kyllä sillä voi olla aika pitkälle vievät merkitykset. ... Et jos se on niin paha, että sä niinku meet sinne mustalle listalle. ... niin sieltä ei kyllä oikein tulla pois. ... No, ei nyt varmaan muuta, ku sit vaan et jos sä ihmistyyppinä... tää nyt on ehkä vähän tuota rumasti sanottuna, ... Mut jos sä yhtään haluat edetä, ja jos sussa on jotain sellasta, joka ei sit vaan mätsää sitten jonkun meidän johdon niinku linjan kanssa, niin kyllä sillä on merkitys. Mut sitten se että sä oot tehny kaiken ok, mutta sussa on vaan henkilönä jotain, että sua ei nähä semmosena potentiaalina tai sussa on jotain semmosiis niinku just jotain liikaa semmosii puutteita osaamisessa. ... sä et vaan oon tarpeeksi niinku triviaali. H6

Yritysmuutokset heijastuvat työntekijöiden työuraan haasteina. Ensimmäisessä otteessa vastaaja koki ulkoistamisen koettelevana kokemuksena työuralla, vaikka myöhemmin tapahtuma osoittautui hyväksi vastaajan työuralle. Toisessa otteessa vastaajalle yritysostojen vaikutus heijastui epävarmuutena tulevaisuudesta, koska hänen uutta toimenkuvaa ei pystytty vahvistamaan. Vaikeinta oli vastaajan mielestä kuluttaa aikaa toimistolla vähäisellä työmäärällä. Esimiehen kannustus auttoi häntä jaksamaan tilanteen yli.

... kun meidät ensimmäisen kerran ulkoistettiin, ... Niin, olihan se hirvee mullistus. Et, ku sä olit kaks kyt vuotta tehny töitä, ja tiesit ja tunsit niinku omat taskusi kaikki asiat. Ja sitten sä hyppäät niinku ihan mustaan aukkoon, ja ihan uuteen tehtävään, ... Niin oli se rankka kokemus, mut se oli taas opettavainen kokemus siinä mielessä, et ihan mukava et tuli koettua. Ja sit avautu ihan erilaisia ovia, ja näkemyksiä. H8

No, se oli kyllä ihan, tosi kauhee vaihe. Et se yks vuosi oli niinku, ihan, et todella niinku järkyttävää. Et mä istuin silloin täällä ..., niin vuoden, suurin piirtein tekemättä mitään. Et tuota, niin se ei nyt kyllä ollut mitenkään kivaa. ... oon kyllä kiitollinen silloiselle esimiehelleni, joka oli kyllä todella hyvin ymmärtäväinen ja näki sitten varmastikin niinku vähän kauemmaksi niitä asioita, ku sen että mä näin ne justiin tähän. ... hän ei niinku halunnut minua siirtää mihinkään, hän halus vaan, että mä odotan nyt hetken vielä. ..., että yrität kestää niin. H8

Organisaatioiden ja yritysostojen muutokset voidaan nähdä myös myönteisenä, mahdollisuutena nähdä laaja-alaisesti toiminnan muutokset ja kehitymiset.

... On, on kasvanut. Ja tuota, vaikka työsuhte on ollut yksi ja sama koko ajan, niin tota firman nimi on vaihtunut, laskinko mä kerran et kuus (6) kertaa. Ja on omistajat vaihtunu, ja on niinku ollu jännä nähdä millä tavalla tällainen niinku hallintamalli talon sisälläkin muuttunut moneen kertaan. H10

Ilmarisen mukaan iäkkäät menestyvät työelämässä pitempään mukautumalla, vaihtamalla työtehtävien sisältöä tai kompensoimalla ikämuutoksia, suorittamalla tehtäviä eri tavoin. Työ- ja elämäkokemuksen hyödyntäminen työuran loppuvaiheessa on ikääntyvien vahvuus. (Ilmarinen ym. 2003, 127–128.) Yksi vastaajista toivoi myöhemmille työvuosille tehtävien muutosta, keventämistä jaksakseen paremmin. Omat tulevaisuuden suunnitelmat ja elämän arvot voivat muuttua elämän tilanteiden muutosten myötä. Eläkeikää lähestyttäessä alla oleva vastaaja pohtii eri vaihtoehtoja nykyiselle työlle. Työurasta voi hyödyntää kokemuksia seuraaviin elämäntilanteisiin, virallisen eläkeajan jälkeiseen aikaan.

Mut kyl mä mietin sitä, ... varmaan kuuskymmentä kahdeksan (67–68) vuotiaaksi töissä. Niin, ku ei oo mitään terveydellistä ongelmaa. Mut sen jälkeen ku tää lapsenlapsi tuli, niin se on kuuskolme (63), ku mä lähen. ...Joo, ne (arvot) muuttu. Ja mua ihan oikeesti kiinnostaa, ja silloin hän menee kouluun ja muuta, niin mäpä oonkin siinä sit. ... Mä en sitä heti oikein tajunnut. Mutta, mutta. Sitten mä rupesin miettiä, että mitäs mä siinä muka, niin tärkeä. ... mullahan ku on oikees niinku kolmas (työura) täs menossa. ... Niin, sit mä oon ajatellu, et joku kirjailija tai kääntäjä vois olla oikein kiva tehdä sitte lopuks. Mutta, se on yksinäistä työtä. Et se ei ehkä kuitenkaan oo. Ja sit mä oon ajatellu, et jos mun lapset perustaa jonkun bisneksen, niin mä meen sinne. H3

## 5.2.2 Työssä kehittyminen ja kehityskeskustelut

Työssä kehittymistä henkilö kokee osaamisen parantumisen kautta. Yrityksen kautta tarjotaan työssä kehittymisen mahdollisuuksia mm. työnkierron, vaatimimpiin tehtäviin siirtymisen kautta, suunnitelluilla urapoluilla ja mentoroinnin avulla. Työssä kehittymistä tukee käsitys siitä, että henkilö kokee olevansa hyvä, ja työ itsessään on palkitsevaa. Vastaajan mielestä työpaikan varmentuminen työssä kehittymisen ja kouluttautumisen motiiviksi voi pitkällä tähtäimellä toimia, mutta isot organisaatiomuutokset leikkaavat yllättäen henkilöstöä, vaikka henkilö olisi kuinka hyvin koulutettu ja osaava. Henkilön potentiaaliisuus ja työnantajan tarve kyseiselle osaamiselle eivät aina kohtaa. Toisaalta ajatus varmistaa koulutuksella työpaikka voi kertoa heikosta motivaatiosta työssä kehittymisen alueella tai kyseenalaistaa työhön sitoutumisen suhdetta.

Ict-alan substanssiosaaminen vaihtuu 4-5 vuoden välein. Ict-ala vaatii jatkuvaa kouluttautumista ja uusiutumista erilaisten sertifikaattien ja kurssien kautta. Järjestelmät vaihtuvat, ja koko ajan pitää olla valmis oppimaan uutta. Vastaajat kokevat työstä oppimista haasteiden ja uusien asioiden opettelun kautta kuten "et Siperia opettaa" (H2) tai "ku joutuu pulaan, niin joutuu kampeamaan pinnalle" (H5). Työssä on oppinut mm. tiimityötä ja tiedottamista. Tärkeää on, että tiimissä on erilaista osaamista ja henkilöt kantavat vastuunsa työstään. Kuitenkin henkilön oma oppimisen prosessi on olennainen kehityksessä, kun asioita mietitään, saadaan mukaan ymmärtämistä.

... se systemaattinen ajattelutapa..., eri lailla koulutetut ihmiset, kun pistää päänsä yhteen, ja katsoo, mikä tässä nyt on järkevää tehdä. ... Kaikilla on omat roolit, jos yks pettää, niin se koko tiimi pettää. ... oppi sen, että tää, jokaisen pitää hoitaa se oma tontti ja sit pitää arvostaa niitä toisia. ... leikkausosaston työ, niin se oli semmonen korkeakoulu tiimityöskentelystä. ... oppi sen, mä sanoisin joitakin semmosia megataitoja. Ja yks on tiedottaminen. ...H3

Useimpien vastaajien mielestä työntekijän omalla asenteella ja motivaatiolla on merkitystä työssä kehitykselle. Toiveet keskustellaan esimiehen kanssa mm. kehityskeskustelussa. Tieto mahdollisuudesta vaikuttaa työnkuvaan kuten asiakkuuksien vaihtamiseen tai työnkiertoon tai roolien vaihtoon koetaan tärkeäksi. Olennaista on oma aktiivisuus. Esimiehet kokevat tärkeäksi, että alaisilla on mielekkäitä ja haasteellisia tehtäviä.

Tota, talohan antaa tietyt normit, tietyt niinku mittarit, että mitä pitää saada aikaan. ... Mut tuota, jos yksilöö aattelee niin kyllä mä yrittäsin löytää keinoja sille, et haasteita ihmisille. Et ainakin jokainen yrittäis löytää semmosia keinoja, että osais kehittää omaa asennettaan ja motivaatiotaan työn tekoon. ... Et jos nää asiat on kunnossa, niin silloin kaikki muutkin tulee vähän niinku ittekseen. H10

Elämän- ja urapäämäärien toteuttaminen kytkeytyy yksilön omiin motiiveihin ja ratkaisuihin elämäntavan onnistumisessa ja toteuttamismahdollisuudessa. Henkilön persoonallisuuden ominaisuuspiirteet vaikuttavat ratkaisevasti päämäärien toteutumiseen. (Lähtenmäki 1995, 172.) Seuraavassa otteessa vastaaja tuo esille, kuinka hän on tunnistanut ennen kaikkea naiselta odotettavan oman osaamisen, suunnitelmien ja tavoitteiden esille tuomista. Hänen motiivinsa ja uratavoitteet ovat hänelle itselleen selkeitä ja tärkeitä.

... ku naiset ei uskalla sanoa ja toisaalta niin mä oon aina tähän saakka ajatellu niin, että kyllä minun tulokseni huomataan, ei minun tarvitse tuoda itseäni esille. Nyt, ku mä oon sen käytännössä havainnut, et ei se aina näin oo. Ja sitten toisaalta lukenut, et et oikeesti ihmiset odottaa, johto odottaa, että naiset sanoo ääneen. Et ei kukaan tuu hakemaan sua. ... Mut kyl mä aina kun on ollu sellanen sopiva paikka, niin mä oon sanonu äänenkin, et hei mulla on tälläsii suunnitelmii. ... Ja meen sitä kohti, ja jos se ei tääll tapahdu, niin se varmaan tapahtuu jossain muualla. ... Vaan, että mulla on oikeesti halu kasvaa. H6

Omalta esimieheltään saadaan ideoita itsensä kehittämiseen ja suuntaviivoja koulutusmahdollisuuksista. Esimiehet tukevat työssä kehittymistä valmentamalla, olemalla läsnä arjen työssä, jakamalla kokemuksia ja toimimalla esi-

merkkinä. Vastaajat suhtautuivat myönteisesti esimiehen esittämiin työtehtävien muutoksiin.

Urasuunnitelmia ja -tavoitteita käydään läpi kehityskeskusteluissa, jotka voidaan katsoa osaksi johtamisjärjestelmää ja esimiehen tulostavoitteista. Kehityskeskustelun kautta esimies ja työntekijä pääsevät yhdessä suunnittelemaan ja vaikuttamaan työn sisältöön ja tavoitteisiin sekä kehittämiseen, työssä kehittymiseen ja kouluttautumisen tarpeisiin ja palautekeskusteluun järjestelmällisen prosessin kautta. Kehityskeskustelut jaetaan useampaan eri kertaan, ja teemojen painotus vaihtelee. Kehityskeskustelussa käsitellään myös työviihtyvyyttä, työyhteisöä, yrityksen tilannetta ja suuntaa sekä palkkausta mahdollisten tavoitepalkkioiden kera. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 248–252.) Kehityskeskustelut on hyvä dokumentoida molemmille osapuolille. Kehityskeskusteluista käytetään usein seuraavaa määrittelyä:

Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän / alaisen välinen ennalta sovittu ja suunniteltu keskustelu, jolla on tietty päämäärä ja jota leimaa järjestelmällisyys ja säännöllisyys toteutuksissa. (Autio, Juuti & Wink 2010, 29.)

Palvelussa työnantaja kartoittaa omista resursseista henkilöitä eri tehtäviin, mutta yleensä tehtäviin valikoituu henkilöt, jotka itse ovat esittäneet halun muutokseen. Vähemmän aktiiviset, ujommat saattavat jäädä näin ollen huomioidatta, vaikka heissä voisi olla kyvykkyyttä uusiin rooleihin. Toisaalta hyvä esimies tunnistaa alaisen kyvyt ja ominaisuudet, ja näin ollen erilaiset persoonat tulee oikeudenmukaisesti huomioitua. Kehityskeskustelut ovat yhden alaisen mielestä tärkeä systemaattinen tapa käydä asioita läpi alaisen kanssa. 3/10 vastaajasta ei kokenut kehityskeskusteluja kovin tärkeänä. Toisaalta toivottiin uudistuvaa suhtautumista kehityskeskusteluihin.

Työntekijä ja esimies ovat molemmat aloitteellisia keskustelemaan työssä kehittymisestä, toimenkuvan uudistamisesta. Nuoret tarvitsevat enemmän tukea ja yhdessä pohtimista siitä, kuinka eri valinnat vaikuttavat työuraan tulevaisuudessa. Esimies voi unohtaa tarpeensa uusia omaa toimenkuvaa panostaessaan alaisten urasuunnitelmien muutoksiin.

Ja se oli jännä se tunne, kun mä jossain vaiheessa rupesin miettimään, että hyvänen aika, että mä oon kaikkien mun ihmisten, tai tiimiläisten urat rakentanut uusiksi. Ja he ovat tyytyväisiä, et eiks kukaan niinku multa tuu kysyy. Ja sitten tuliki hyvin pian tää mahdollisuus, että. H6

Kehityskeskusteluja tärkeämmäksi koettiin päivittäiset kohtaamiset kuten esimiehen läsnäolo, kommunikointi ja ohjaus. Heini Wink painottaa avoimen ja luottamuksellisen vuorovaikutuksen puolesta, mikä vaikuttaa henkilön motivaatioon, oppimiseen, työssä jaksamiseen ja tehtävien suorittamiseen. Vuorovaikutuksellinen esimies-alainen suhde on kehittävää ja sille on ominaista keskinäinen riippuvuus, molemminpuolisuus ja vastavuoroisuus. (Autio ym. 2010, 30.) Suurimmalla osalla vastaajista oli helppoa lähestyä esimiestä, ja keskustella työhaasteista muulloinkin kuin kehityskeskusteluissa. Tärkeäksi koettiin, että esimieheltä löytyi aikaa ja kiinnostusta tapaamispyyntöihin.

... kaikista tärkeintä on ihan se päivittäinen kommunikointi. Et et, hän on niinku läsnä, ja tuota niinku hänet saa kiinni silloin ku on tarvis, ... hän on varattuna, niin hän palaa sen jälkeen ... helppo sitten poiketa hänen huoneeseensa,... Kyl mä niinku sitä arvostan, et sit ku apua tarvitaan, ..., et siihen paneudutaan, jos mä esimerkiksi kysyn jotain, niin mä sitten saan siihen jonkun vastauksen tai jos en saa, niin yhdessä sit mietitään, et mistä se vastaus saataisiin. ...H8

Kehityskeskustelujen tavoitteiden tulisi kohdata työntekijän oman työympäristön. Aina asetetut tavoitteet eivät kohtaa päivittäisen työn sisältöä. Esimiehen tulisi tuntee työntekijän tehtävät ja katsoa laajemmin työntekijän onnistumista työssään. Esimieheltä odotetaan kehityskeskustelussa strategian käsittelyä, tulevaisuuden suunnitelmia, mutta ennen kaikkea ymmärrystä siitä, että henkilöstöjohtaminen on suuri osa esimiestyötä. Pakollisten lomakkeiden täyttämisen ohella esimiehen tulisi olla aidosti kiinnostunut alaisistaan.

### 5.2.3 Koulutuksen merkitys

Koulutuksen sisältö jakautuu globaaleihin, maakohtaisiin ja yksikkö- ja tiimi-kohtaisiin teemoihin. Globaalin koulutuksen tarkoitus on antaa päälinjat, ja yhtenäistää eri maiden toimintoja. Maakohtaisissa koulutuksissa pyritään kehittämään ja huomioimaan paikallisen organisaation tarpeet, lainsäädännöt ja muutokset. Jokaisella yksiköllä on omat osaamisen ja kehittämisen painopisteet. Aikaisemmin on ollut myös mahdollisuus kouluttautua Palvelun oman X-Universityn kautta. HR:ltä on poistunut koulutuksen organisointivastuu, mikä H1:sta hieman harmittaa. HR miettii erilaisia osaamisen kehittämisen painopisteitä koulutuksen näkökulmasta ja pyrkii varmistamaan, että tarvittavat suunnitelmat on huomioitu liiketoiminnassa. Kuitenkin esimies on avainasemassa alaistensa osaamisen kehittämisen osa-alueissa. Vuosibudjetin tulee sisältää yksikkökohtaiset koulutusmenot. Osa kouluttautumista on hyvin hoidettu perehdyttäminen. Perehdyttämisprosessissa on HR:llä oma osuus, mutta olennainen osa perehdytyksestä tapahtuu itse työssä. Vaikka työnantajalla ja työyhteisöllä on merkittävä vastuu perehdyttää uusi henkilö, niin ison osa vastuusta lankeaa myös henkilölle itselleen. Sisäänajo-prosessia hän kuvaa taidemaalauksen: "... raamit, sisältö ja taulu kyllä pitää sit maalata aika pitkälle itte."

Erilaista taustaa koulutuksen ja työkokemuksen osalta pyritään tukemaan tutor- ja mentorointimalleilla. Tutor-apua käytetään uuden roolin oppimiseen, työkokemuksen vähyyttä paikkaamaan tai ihan yrityksen toimintatapojen omaksumiseen. Koulutusta ja osaamisen kehittämistä on tehty ryhmissä tai yksilötasolla tilanteen mukaan, mutta laajamittaisia koulutusohjelmia ei kuitenkaan ole käytössä.

Yksi vastaajista toi esille, kuinka työn ohella suoritetulla jatkotutkinnolla on ollut vaikutusta työuran kulkuun. Tekniseen puoleen liittyvät työtehtävät muuttuivat opiskelun aikana projektipäällikön tehtäviin, mikä sai vastaajan muuttamaan opiskelujen loppuvaiheessa suuntautumisen tekniseltä puolelta esimies- ja hallintopuolelle. Toinen vastaaja koki, kuinka muun ammatillisen tutkinnon jälkeen suoritetulla datanomien tutkinnolla on ollut merkittävä vaiku-

tus hänen uralleen. Hän on kokenut saaneensa uralleen tukea hyvästä asiakaspalautteesta.

Yhden vastaajan mielestä opiskelun aloittaminen työn ohella perustui omaan energisyyteen, työn sijaintiin mukavuusalueella ja haluun vahvistaa liiketoiminnan johtamisosaamista, osittain myös rohkeaan uskallukseen. Toisaalta häntä ohjasi halu hyödyntää kertynyttä ammattikokemusta opiskelun kautta ja nostaa koulutuksen tasoa, kuitenkin uralla etenemisen tarvetta hän ei liitä opiskelun aloittamisen syyksi. Vastaajalla on ollut selkeä tarve parantaa osaamistaan, mikä on motivoinut hakeutumaan uuteen päämäärään, tutkinnon suorittamiseen.

Hulluus. ... ehkä juuri työuralla sellanen vaihe, ...Et kaikki asiat oli ... kohtalaisen helppoja, ... olisi aikaa ja energiaa tehdä muutakin. ...tuotantotalous ei ollu silloin niinku insinööriopinnoissa ollut ... painotuksessa, ja se oli kuitenkin sitten työuralla sit siinä vaiheessa enemmänkin, alko sitte. ... niin mä ikään kuin kreditoin sen osaamisen, jonka mä oon hankkinut öö pitkällä työuralla, joka ... näkyy CV:ssä työurana. ...Niin siellä oli selkeesti ihmisii, et hän ei pysty etenemään omassa organisaatiossa, jos hänellä ei ole sitten seuraavaa tutkintoa. ... Mut mulla se ei ollu syy hakeutua, sillä hetkellä ja enkä oo näin jälkeinpäin pystynyt todistaa itselle sillä mitään, tuota sen tyyppistä arvoa. H4

Uran muutoksiin vaikuttavat vahvasti läheisten ja ystävien elämäntavat ja arvot. Vastaaja koki tyytymättömyyttä työtehtäviinsä, ja löysi tilanteeseen korvaavan vaihtoehdon, opiskelun ystävänsä innoittamana. Toisessa otteessa vastaajalle oli suuri merkitys akateemisten opintojen jääminen kesken, ja opiskelun jatkamisen motiiviksi hän mainitsee omien vanhempien akateemisen tutkinnon. Asenne- ja arvovakenteet omaksutaan kasvuvaiheessa sosiaalisesta ympäristöstä ja vanhempien koulutustausta vaikuttaa nuoren arvomaailmaan. (Lähteenmäki 1995, 171.)

... mä luin ensin aikoinaan kauppiksessa niinku laskentatoimen merkonomiksi, ja sit mä olin pari vuotta tilitoimistossa töissä. Ja totesin, että antaapas olla, on niin tylsää. Ja lähin uudelleen kouluun, ..., semmonen elämäntilanne, et mä olin alkanut seurustelea miehen kanssa, joka opiskeli yliopistolla. Ja sit se sillee tuntu, et voi hitsi mä haluun myös opiskelemaan. Ja nyt mä sen teen. H9

Mutta mä oon aina kauheen avoin, akilleen kantapää, että mä en oo sitä mun akateemista loppututkintoa saanut suoritettua. Mun vanhemmat on akateemikkoja, ja tuota niin se, että mä lähin sitä suorittamaan niinku työn ohella, oli mulle hirveen tärkeä juttu. Ja sitt ku se jäi niinku kesken, niin se painaa mua joka päivä. H6

7/10 ei kokenut koulutuksella olevan suurta merkitystä heidän työssään. Vastaaja pohtii koulutuksen merkityksen työuralleen olleen ulkoisesti vähäistä. Sen sijaan hän kokee hyötyneen bisnesjohtamisen opiskelusta Palvelun kansainvälistyessä ja kasvaessa voimakkaasti yritysostojen kautta. Samalla vastaaja tunnistaa osaamisen kehittyneen ja omaavan uudenlaisia näkökulmia eri asioihin.

Ja jos nyt ajattelee nykyistä tilannetta, ... tavallaan niinku bisnesjohtamista, että sillä ei oo insinööritaitojen kans muuta kuin se, et on hyvä ymmärtää niitä asioita. ... tämmösellä yksityissektorilla, sillähän tittelillä ei oo kovin suurta merkitystä. Et se, että mä olen valmistunut ..., niin mä en oo nähny sitä missään. ... CV on päivitetty, mut ei palkassa tai missään muussa vastaavassa. ...Mut se koulutus sinänsä, ja

varsinkin tietyt osa-alueet, on kyllä olleet hyviä ja oon laajentanut niinku just oikeesti, sit siinä vaiheessa ku mä valmistuin, niin meillä alko niinku yhtiössä muutokset. Tuli kansainvälistyminen... Sanon et se on helpottanut. Ymmärtää nyt asioita vähän niinku suuremmasta perspektiivistä. H4

Vastaajat eivät ole kokeneet eriarvoista kohtelua koulutuksen vähyyden takia. Muutama vastaaja oli kokenut jossain vaiheessa työurallaan tarvetta ict-tutkintoon. Syynä on ollut tunne olevansa väärässä paikassa ilman teknistä koulutusta tai tarve nojata johonkin koulutustaustaan. Toisaalta vastaajat kokivat vuosien myötä onnistuneensa näyttää osaamisensa työkokemuksen kautta, ja tutkinnon puuttuminen ei ole haitannut enää nykyisissä töissä.

Työkokemuksella on enemmän merkitystä kuin koulutuksella ict-alan asiakaspalvelutehtävissä. Nykyisiin tehtäviin voi edetä talon sisältä tai ulkopuolelta talon tulevalla tulisi olla oikeanlainen työkokemus.

Koulutukseen en niin paljo, et totta kai joku perustaso on hyvä olla, mut tuota palvelupäällikön rooliin jos ulkoo palkkaan ihmisen, niin mä oletan, että hän on tehnyt sitä palvelupäällikön roolia aikaisemminkin. ... et noi usein tulee aika haastavaan caseen, ja silloin pitää olla ymmärrys siitä, mitä se homma on. ... Talon sisältä taas sitten on totta kai mahdollista, että tulee vähän oppimaan, että ei tarvii olla silloin semmosta taustaa. H10

Tilastokeskuksen aikuiskoulutustutkimuksen mukaan suurin este henkilöstökoulutuksiin osallistumiselle on työpaikan kiire. Toiseksi suurimmiksi esteiksi koettiin sopivan koulutustarjonnan puutteen ja vaikeuden päästä kiinnostavaan koulutukseen. (Ilmarinen 2006a, 160.) Työssä kehittymistä tuetaan koulutuksilla, mutta niiden kohdentumisesta voisi parantaa, ja tarjota erilaisia koulutusmoduuleita, urapolkumalleja. 4/10 totesi työn olevan kiireellistä ja kurseille osallistuminen jää osittain tämän takia tai ei ole aikaa miettiä mahdollisuuksia. Koulutustarjonnan toivottiin olevan monipuolisempaa.

... pääsisikin enemmän koulutuksiin, kun osais vain kysellä niitä enemmän ja ois aikaa. ... yleiskoulutuksia, mutta ehkä niistä pitäis myös tehdä kaikista jotenkin pakollisia, ... et mulla on hirvee kiire... toisaalta omasta viitsimisestä ... tietyn työluodin kohalla niinku joutuu priorisoimaan. H5.

2/10 toi esille toiveen uusien tuotteiden koulutuksesta, mikä auttaisi heitä hoitamaan paremmin asiakassuhdetta. Toivottiin myös vierailijoita eri yksiköistä, tiimeistä. Tiimissä kysytään helposti apua vanhemmilta kollegoilta, jos he ovat tehneet vastaavia hommia tai heiltä odotetaan löytyvän näkökulmaa ja perspektiiviä asioihin. Hyvä henki helpottaa kanssakäymistä.

... mitä tulee uusia tuotteita, palveluita myyntiin, ja niin niitten semmosta niinku tavallaan opastusta, koulutusta, mitä sitten niin kun osaisi myydä asiakkaille paremmin. ...Et oltais aina vähän etukenossa tarjoamassa uusia asioita asiakkaille. ... H11

2003 tehdyn Työ ja terveys -tutkimuksen mukaan 45–64-vuotiaista miehistä puolella oli suoritettu opistotason tai alempi koulutus ja kolmasosalla puuttui ammatillinen koulutus kokonaan. Naisten koulutus oli lähes samanlainen muuten, mutta opistotasoista koulutusta oli enemmän kuin miehillä. Nuorempien



(25–34-vuotiaat) ikäryhmien koulutustaso oli korkeampi kuin muiden ikäryhmien. 55–64-vuotiailla ja nuorilla korkeakoulututkintojen määrä oli sama, mutta ammattikorkeakoulun tai alempien ammatillisten tutkintojen määrä oli noin 10 prosenttiyksikköä korkeampi nuorilla kuin 55–64-vuotiailla. 55–64-vuotiailla naisilla korkeakoulututkinnon ja ammattikorkeakoulun tai opiston tutkinnot olivat selkeästi pienemmät kuin nuorilla naisilla. (Ilmarinen 2006a, 156–157.) Tämän tutkimuksen vastaajat olivat edellä mainittua tutkimusta tehdessä 10 vuotta nuorempia. Ammattikorkeakoulun tutkinnon suorittaneet neljä vastaajaa ovat kaikki noin 35–40-vuotiaita. Ilman ammatitutkintoa olevat ovat iältään noin 30-, 45- ja 60-vuotiaita. Opistoaste oli ylin tutkinto kahdella vastaajista, iältään noin 45- ja 60-vuotiaat. Lisäksi yksi vastaaja oli opiskellut korkeakoulututkinnon noin 50-vuotiaana ja toinen vastaajista oli aloittanut tutkinnon tekemisen alle 30-vuotiaana. Vastaajien koulutustaso tutkimukseen nähden on korkea, vaikka osalla ei ammatillista koulutusta ole.

TAULUKKO 10 Koulutustausta

| Koulutus               | Vastaajat        | Esimiehet        | Alaiset |
|------------------------|------------------|------------------|---------|
| Peruskoulu, ylin       | 1                | -                | 1       |
| Lukio, ylin            | 2                | 1                | 1       |
| Opisto (ylin tutkinto) | 5 (2)            | 2                | 3 (2)   |
| Ammattikorkeakoulu     | 4 (4)            | 2 (2)            | 2 (2)   |
| Korkeakoulu            | 1 (1) + 1 kesken | 1 (1) + 1 kesken | -       |
| Ict-ala                | 3 + 1 kesken     | 1+1 kesken       | 2       |
| Kaupallinen ala        | 4                | 2                | 2       |
| Muu toimiala           | 2                | -                | 2       |
| Tutkintoja 2 kpl       | 4 + 1 kesken     | 2 + 1 kesken     | 2       |

3/10 vastaajista ei ollut ammatillista koulutusta (taulukko 10). He eivät kuitenkaan tuoneet esille, koulutuksen puutteen haitanneen oleellisesti työtä tai työssä etenemistä. Opistotason koulutus oli 5/10 vastaajista, joista 2 oli opiskellut lisäksi ammattikorkeakoulu tutkinnon ja 1 yliopisto tutkinnon. 4/10 vastaajista oli ammattikorkeakoulututkinto. Korkeakoulututkinto oli yhdellä vastaajalla. Kahden tutkinnon omaavia oli 4/10, lisäksi yhdellä vastaajista toinen tutkinto, korkeakoulututkinto oli kesken.

Ict-alan tutkinto oli 4/10 vastaajista, samoin liiketalouden tutkinto oli 4 vastaajista. Useimmat kokivat työkokemuksen koulutusta tärkeämmäksi palvelualan työssä ict-alalla. Lisäkoulutus kiinnosti useampia, mutta työn kiireellisyyden tai sopivan koulutustarjonnan takia opiskelua ei koettu mahdolliseksi. Esimiehistä kahdella oli ammattikorkeakoulu tutkinto, yhdellä korkeakoulututkinto ja yhdellä ei ammatillista tutkintoa. Lisäksi yhdellä esimiehistä oli korkeakouluopinnot kesken ja kahdella kaksi tutkintoa. Alaisista kahdella oli opistotason koulutus korkein tutkinto ja kahdella ammattikorkeakoulu tutkinto. Kahdella alaisista ei ollut ammatillista tutkintoa.

#### 5.2.4 Yhteenvedo

Urakäyttämiseen vaikuttaa se, kuinka tärkeänä elämänarvona ura pidetään. Uralla eteneminen ja ammatillinen pätevyys merkittävänä arvona heijastui ural-la liikkuvuushalukkuus, uramotivaatio ja etenemispaine (urastressi), kun taas uraväsymystä esiintyi vähemmän. (Lähteenmäki 1995, 164.) Useimmat vastaajat kokivat ajautuneen ict-alalle, kuitenkin Lähteenmäen (1995, 173) mukaan urasuuntautuminen ei koskaan ole täysin satunnaista tai rationaalista varsinkin nuorilla, vaan useimmiten ammatilliset intressit tulevat lähipiiristä. Toisaalta ensimmäisen työpaikan saantiin voivat vaikuttaa sen hetkiset olosuhteet, vaikka oma intressi ei olisi ollutkaan kyseiseen työpaikkaan alun perin tunnustettavissa. Työ ei vaadi teknistä koulutusta, vaan enemmän on painoarvoa persoonan asenteilla ja ominaisuuksilla. Lisäksi suuret ict-alan yritysten muutokset kuten yritysostot eivät välttämättä vaikuta työntekijöiden työn sisällön vaihtumiseen, mutta vaativat työntekijöiltä uusiutumisen kykyä ja sopeutumista vaihtuviin prosesseihin ja toimintatapoihin.

Ura-ankkureista vastaajia ilmensivät parhaiten omistautuminen, auttaminen, haasteet ja itsensä likoon laittaminen. Vastaajat kokivat urapolun käännteitä uusista haasteista, tehtävien vaihtamisesta ja erilaisista rooleista. Muutamalla oli turvallisuus-hakuisuutta, mikä ilmeni rohkeuden puutteena tarttua isompiin saappaisiin. Kuitenkin vastaajat tiedostivat oman asenteen vaikutuksen muutoksille, mikä usein saattoi vaikuttaa eri tilanteisiin hakeutumiseen. Ict-alalla pahat epäonnistumiset voivat koitua uran etenemisen esteeksi. Lähes kaikki olivat tyytyväisiä urapolkuunsa ja kokivat saaneensa itse vaikuttaa töiden sisältöön. Vain yksi vastaaja toi esille omaavansa tulevaisuuden urasuunnitelmia ja tavoitteita työuran etenemiselle, mistä oli myös keskustellut esimiehen kanssa. Vastaajien työsuhteet olivat pitkiä, mikä vastaa myös HR:n näkemystä yrityksen työsuhteiden kestosta.

Kehityskeskustelujen merkityksestä jäi sekä puoltavia että vastustavia kannanottoja, kuitenkin suurin osa vastaajista piti kehityskeskusteluja tärkeänä tavoitteiden seurannan kannalta. Kehityskeskusteluissa nähtiin oikeus tuoda esille kehitys- ja toimenkuvatoiveita esimiesten ja alaisten puolelta ja lisäksi toivottiin enemmän strategian läpikäymistä. Eniten painotettiin esimiehen läsnäoloa, saavutettavuutta ja kiinnostusta alaisten työtilanteeseen. Esimiehet tiedostivat, kuinka heidän tulisi saada systemaattisemmaksi ihmisten urakehitykseen panostaminen, vastaavia ajatuksia löytyi myös muutamalta alaiselta. Useimmat toivat esille henkilön oman asenteen ja aktiivisuuden työssä kehittymiseen olevan olennainen tekijä. Työssä kehittymistä koettiin tulevan eniten työn kautta oppimalla, erilaisista haasteista selviytymällä ja ottamalla itse selvää asioista erilaisten kurssien ja koulutusten lisäksi. Myös Kuosmanen Henkilöstön työssä kehittyminen ja psykologinen sopimus -tutkimuksessa vastuu ammatillisesta kehittymisestä, oppimisesta ja motivaatiosta on pääosin henkilöllä itsellään. (Kuosmanen, A. 2004, 65.)

Koulutuksen merkityksen koettiin tulevaisuudessa olevan suurempi kuin tähän asti. Työn ohessa kaikki ovat saaneet työtä tukevaa koulutusta ja lisäksi

useimmat olivat itse hakeutuneet lisäkoulutuksiin. Ict-alalla vaaditaan eri toimialojen tuntemusta, ja näin ollen muutamilla vastaajista oli ollut hyötyä eri alan ammattitutkinnosta. Toisaalta useampi toi esille, kuinka ict-asiakaspalvelun kaltaisessa työssä työ itsessään opettaa, ja työkokemusta arvostetaan enemmän kuin koulutusta. Muutama vastaajista toivoi erilaisia koulutusmoduuleja tukemaan urapolkua, minkä suunnittelu oli ollut myös HR:llä työn alla ennen kuin se yritys muutosten yhteydessä keskeytettiin. Vastaajat mielsivät koulutuksen suunnittelun vastuun oman esimiehen kanssa käytäväksi asiaksi, mikä myötäili myös HR:n näkemystä.

### 5.3 Työn merkityksiä

Seuraavissa kappaleissa esitän vastaajien pohdintoja siitä, kuinka he suhtautuvat työhön ja siitä saataviin palautteisiin sekä mikä työssä motivoi ja mistä tulee onnistumisia. Lähteenmäen tutkimuksessa suomalaisten yritysten avainhenkilöiden työhönsä liittämistä arvoista erottui selkeästi tärkeämpänä haastava ja mielekäs työ (73 % vastaajista arvosti arvon kolmen tärkeimmän arvon joukkoon). Seuraavaksi tärkeimpiä olivat aikaansaamisen tunne (47 %), itsensä toteuttamis- ja kehittämismahdollisuus (40 %) sekä motivoiva työilmasto, keskinäinen arvostus ja luottamus (33 %). Vain 15 % vastaajista arvioi kolmen tärkeimmän arvon joukkoon varman työpaikan, hyvän työsuhteturvan, korkean palkan ja hyvät luontaisedut. 10 % arvioi tärkeäksi riittävän vastuun oman työn suunnittelusta ja toteutuksesta, työn joustavuudesta ja vaihtelevuudesta sekä 11 % mahdollisuudesta vaikuttaa. Vähemmän tärkeäksi koettiin myös uralla eteneminen (9 %), joustava työaika ja hyvät lomaedut (4 %) ja yhteiskunnallisesti merkittävä asema (1 %). Tutkimuksen tuloksien perusteella tärkeimpinä arvoina koettiin työn sisältöön liittyvät ja vähemmän merkittävänä ulkoiset työhön liitettävät tekijät. Työuralla ammatillisen kehittymisen, materiaalien arvojen kuten joustavan työajan ja hyvien lomaetujen merkitys vähenee kun taas tilalle nousee itseen liittyvät arvot kuten aikaansaamisen tunne, työpaikan varmuus ja vastuullisuus. Myös vaikuttamisen mahdollisuus ja yhteiskunnallisen asema kasvattavat arvoaan iän myötä. (Lähtenmäki 1995, 190.)

Useampi vanhemmista työntekijöistä totesi, että työtä tulee vaan tehdä, kun on ikänsä tottunut tekemään. Työ pyritään tekemään laadukkaasti ja hyvällä työmoraalilla. Lisäksi todettiin, että työtä on tehtävä yksinkertaisesti rahan takia.

... luterilaist etiikkaa. Ja et tota. Kyllähän, se on iso sillä lailla, että yleensä sitoudun hyvin vahvasti ja sit semmonen tietty työmoraali ja etiikka. Et, se työ tehdään hyvin. ... Niin, työ on työtä ja sitä on aina ollu pakko tehdä, ku siitä on ihan oikeesti taloudellisestikin pakko tehdä. H3

Työ sisällön palkitsevuutta koetaan, jos työ on tekijälle merkityksellistä, haastavaa, kiinnostavaa ja antaa vaikuttamisen kokemuksia. Lisäksi työn mielekkyyttä lisää hyvä työyhteisö ja sen tuki, sopiva kuormittavuus sekä tyytyväisyys

palkkaan ja muihin etuihin. (Hakonen ym. 2005, 265–266.) Työssä kehittymistä tärkeämpää on tuntee joka aamu hyvä fiilis lähteä töihin. Itse työllä, työkaverilla, työympäristöllä, työyhteisöllä ja asiakaskontakteilla on olennainen merkitys työssä viihtyvyyteen. Toisaalta on tärkeää ajan riittäminen perheelle.

...Eniten mä haluan sillai, et joka aamu ku mä tuun töihin, niin et must on niinku hyvä tunne. Et mä en haluu, et mulla on semmonen köysi kaulassa fiilis. No, tietysti se itse työ, mut kyl työkaverit on hirvee suuri, työympäristö ja työyhteisö. ... Et kyl mä, ehdottomasti kaipaen asiakaskontakteja ... et mä en oo semmonen, että mä haluan tehdä sitä jonkun tittelin takia. ...niin se olisi mulle ihan sama mitä mä teen, kuhan mä ite viihdyn. ... mä ite katson et se mun rajoittuneisuus on ollut siinä, koska mä oon halunnut varmistaa, että mulla on perheelle aikaa. ... Joo, mä oon tehny sen prioriteetin, sitä (perheen aikaa) mä en niinku lainausmerkeissä mymistään hinnasta. ... H2

Seuraavassa vastaaja pohtii työn olevan tärkeä, mutta se ei ole olennaisin osa kyseistä vastaajaa. Työn toivotaan antavan haasteita ja kehittymistä. Decin ja Ryanin (1985) mukaan ihmistä ohjaa kompetenssiin, autonomian ja yhteenkuuluvuuden tarve. Ihmiselle on tärkeää tuntee kehittyvän, oppivan uutta ja hallita sekä vaikuttaa työhön. Itsenäisyyden tunne ja halu päättää asioita sekä halu olla osa ryhmää tai työyhteisöä on ihmiselle olennaisia tarpeita. (Airo ym. 2008, 61–62.)

No, on se hyvin tärkeetä. Siis työ ei sinänsä niinku määrittele mua, mielestäni. ... Ehkä, et kuinka tärkeä se työ on, itelläni se ei välttämättä, ja mä mietin mitä mä haluisin tähän loppuelämäni. ... Mut mä tarviin paljon haasteita, ja sitä, että mä voin kehittyä, ja en kestä mitään semmosta, että niinku minun pitää saada käyttää aivojanikin. H5

Palvelupäällikön tehtävän vastaaja tiedostaa ongelmakeskeiseksi, kuitenkin hän kokee itse olevansa ongelmien selvittäjä, ei itse ongelma.

Et kuitenkin tää asiakasrajapinnasta vastaaminen, niin on nyky päivänä aika rankkaa. Ja sit ku sä koko ajan, niinku mäkin, niin mä oon aina ollu sellasissa tehtävissä, et niissä ikään kuin selvittelään ongelmia. Ja sä aina oot ongelmakeskeisten asioiden kanssa tekemisissä. Ja se, et kyl aina saa kovasti tsempata ittesä siihen, että ei mene niihin ongelmiin, et minä en ole se ongelma, vaan minä olen se, joka selvittää sitä ongelmaa. H8

### 5.3.1 Motivaatio ja onnistuminen

Motivaatio syntyy tavoittelemastamme suunnasta, miten voimakkaasti jotakin asiaa tavoitellaan ja kuinka sitkeästi ja pitkäjännitteisesti tavoitetta kohti toimitaan. (Airo ym. 2008, 51–52.) Seuraavaa vastaajaa motivoi työssä se, että on töitä, jonka lisäksi pitää olla vielä halu säilyttää työpaikka. Myös rahan koettiin olevan motivoinnin lähde, ”Et ei sitä kukaan enää ihan Pyhällä Hengellä...” (H2).

No, ylipäätänsä se, että on töitä. Niin se on yksi, minulle semmonen vahva motivaattori. Ja sit taas toisaalta, kun jollain tavalla ku sä oot tottunu sitä työtä tekemään, niin niin, ei voi ajatellakaan, että sitä ei olisi. Ja se motivoi sitten tekemään asioita paremmin, ja olemaan niinku ajan hermolla, ja pysymään niinku tässä oravanpyörässä mukana. H8

Useampia vastaajista motivoi työstä saatava aikaansaamisen ja asioihin vaikuttamisen tunne sekä tarpeellisuus, jotka tulivat esille myös Lähteenmäen tutkimuksessa. Työt pyritään tekemään sovitusti, työnlaatuun panostetaan ja näin ollen myös asiakkaat ovat tyytyväisiä. Vastaajia motivoi kehittyä ja oppia työn kautta. Maslowin tarvehierarkia pyrkii kertomaan motivaation synnystä erilaisten tarpeiden kautta. Tarvehierarkiassa tarpeet voivat toteutua askel askeleelta alkaen fysiologisista tarpeiden kautta turvallisuuden, liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeeseen. Uusimpia suuntauksia on ollut kääntää nykypäivänä tarvehierarkia päinvastaiseen suuntaan liittyen ihmisten itsensä toteuttamisen tarpeen korostumiseen ja perustarpeiden varmistuttamiseen. (Airo ym. 2008, 60–61.)

... tää nykyinen tehtäväkenttä, ... hoitaa sitä, oppia siinä ikään kuin vielä paremmaksi ja kehittyä siinä. Ja tätä kautta ikään kuin, se motivoi kyllä. Et oppis sitä asiaa, ja ... vastuutkin on vähän eri tyyppisiä, niin se on sillä lailla ihan mielenkiintoista ja haastavaa. ... ei oo sillä tavalla ehtinyt leipääntyä.H7

Alla olevissa otteissa molemmat, esimies ja alainen, tuovat esille kuinka tärkeää esimiehen on antaa alaiselle tilaa tehdä itsenäisesti töitä, mikä koetaan luottamuksen ja arvostuksen osoituksena.

Kyllä mä oletan, et se nyörien löysääminen, se että voi itte tehdä niitä asioita on osoitus siitä, että niinku luotetaan, että voi tehdä valintoja itte. Hyvinkin pitkälle. H10

No, ehkä tää tavallaan tietynlainen vapaus. Ja sitten tietysti hyvät työkaverit, aivan loistavia, loistava meidän palvelupäällikkö tiimi on. ... H11

Motivaation haasteita voi ilmetä mm. tiedossa olevien vähäisten työvuosien takia tai vaikuttamisen mahdollisuuden vähäisyys organisaation asioihin.

En yhtään kiellä sitä, ku mulla ei oo enää kovin montaa vuotta aikaa, tai on toki jonkin verran aikaa vielä ennen kuin jään sitten eläkkeelle. Et, tota, tota. Kyl tuonne takaraivoon rupee hiipimään ne ajatukset. H8

Ja välillä tulee se epätoivo, että tästä ei tuu yhtään mitään ja tässä joutuu enemmän kohtaamaan sen, että ite ei voi aina vaikuttaa hirveesti asioihin ja sit kun on suuressa talossa, niin suuri laiva kääntyy hitaasti, niinku että. H5

Seuraavassa otteessa tarkastellaan sitä, kuinka esimiehiä, joilla on omia alaisia, motivoidaan eri lailla. On asioita, joita voidaan kehittää ja ideoida yhdessä, toisaalta on asioita, jotka vaan tulee toteuttaa ja tiedottaa omille alaisille eteenpäin.

..siis aivan lähimmät alaiset, jotka ovat taas esimiehiä itsessään, niin tietyllä laillahan se keinovalikoima on vaan vähän suurempi. ... Sillai ku sä tiedät, että hän on sitten esimies, jonka tehtävänä on viedä sitä eteenpäin. Sitten vaan todetaan, ..." Et hei, tämä meidän on vaan tehtävä.... .. Ja sitten on totta asioita, joissa tavallaan on kysymys siitä, että se henkilö voi oikeesti vaikuttaa siihen lopputuloksen paljon enemmän. Niin sit tietenkin aivan perinteiset, käydään keskustelut ja et okei kumpi tapa on sun kannalta fiksumpi ja mitä sä ite pitäisit fiksunä. H4

Motivaatiotekijöistä siirrytään tarkastelemaan, kuinka vastaajat kokevat työssä onnistumisia. Onnistumista koettiin asioiden etenemisestä, päätöksien tekemi-

sestä ja asiakkaiden ongelmien ratkaisemisesta. Ennen kaikkea siitä, että asiat sujuvat suunnitelmien mukaan. Perusteellisuus, sinnikkyys ja asioiden loppuun saattaminen liitetään suomalaisen työsuoritukseen. 2000-luvun työsuorituksilta on odotettu nopeutta, kustannustehokkuutta ja laatujärjestelmän mukaista hyvää laatua, ja yhä enemmän ihmisten työtä mitataan erilaisin mittarein. Kuitenkin suorituksen arviointiin vaikuttaa henkilöiden oma maailmankuva ja persoona sekä eri töissä arvostetaan työn kannalta erilaisia asioita. (Airo ym. 2008, 24–26.)

Alaisten onnistumisen tiedostaa suunniteltujen tavoitteiden ja tehtävien toteutumisen kautta. Alaisten osaamisen tunteminen auttaa onnistumista tarkasteltaessa. Onnistumisen kokemuksia vastaajille tulee tilanteista, joissa he saavat eri osapuolet keskustelemaan asioista keskenään ja ratkaisemaan ongelmia. Palvelupäällikkö koordinoi asioita tuotannon ja asiakkaan välillä, ja oleellista on, että asioita viedään eteenpäin, vaikka tietoteknisesti asioita ei ymmärräkään. Oman talon osajat on tärkeää saada rakentavaan yhteistyöhön asiakkaiden kanssa, mistä vastaaja kokee onnistumista ja asiakastyytyvää. H5

No, ehkä semmonen, ku mä en oikein tästä tietotekniikasta tiedä tai tästä ict-maailmasta ymmärrä mitään. Niin jos nää kaikki asiantuntijat täällä selittelee joistain tietokannoista, kuinka ne hienosti toimii jotenkin. Niin mä oon et aijaa, tosi hienoo. Mut miten tää vaan saataisiin toimimaan tolle asiakkaalle, että mä en ymmärrä siitä, siitä. Mä en ymmärrä siitä atk:sta mitään niinku. Niin, ehkä siinä kohtaan, et jos joku iso ongelma on ollut päällä ja mä oon saanut ne ihmiset keskustelemaan, ja niinku, et ne on saanut ratkastua sen ja. Niinku et enemmän se tuossa työssä on, vaikkei ite ymmärräkään, mistään mitään, niin se et täytyy saada aina ihmiset vaan keskustelemaan keskenään ja hakee sieltä se. H5

Vastaajat kokevat onnistumista ja arvostusta asiakkaiden myönteisistä palautteista ja asioiden saamisesta päätökseen. Vastaaja tiedostaa nuoruudelle asetettavan erilailla haastetta onnistumisesta kuin vanhemmalle kollegalle. Myös nuoren onnistuminen miesvaltaisella alalla koetaan palkitsevaksi ja arvostetuksi.

... se asiakas onkin tajunnut, että, että ku mäkin oon ehkä nuori, ja ehkä mun edeltäjä on kuitenkin ollut tosi kokenut, ja tämmönen niin. Niin, ehkä siinä kohtaan on ihan hyvä fiilis, kun he onkin: et sähän oot jo saanu, tai ajatellu tän näin ja. Ja siinä kohtaan tuleekin sellanen fiilis, että mä osaankin. ... Ja sit ku on asioita, jotka roikkuu vuositolulla, niin, jos se tulee vihdoon päätökseen,... Niin siinä kohtaan on ehkä et, jees. ... mä sittenkin saan ojon nämä miehet täällä. H5

Alla olevassa otteessa vastaajaa kertoo, kuinka hän itse arvioi onnistumistaan mm. asiakaspalavereiden ilmapiiristä. Suuren työmäärän takia hän arvioi harvoin pääsevän kymppin suoritukseen, mikä vastaajaa hieman ahdistaa.

Kun on itellä käsitys siitä, miten joku asia, mikä on täydellinen kymppin suoritus, mikä on kuutonen, mikä on kasi. Ja sitten aina silloin tällöin pitäis saada niitä kymppejä annettuja itellensä. Niin tota. Ja se on nimenomaan itelle. ... Ja tota hyvin useinhan on niin, että on mahdollista siihen kasiin, ja kaikki on tyytyväisiä, ja näin. Mutt itte ei oo. Et joskus pitäis olla semmonen, et nyt tää meni kyl todella nappiin. Niin ne onnistumiset tulee kyllä usein, kyl ne tulee tästä asiakaskontaktista. ... Siis mulla on niin hirveesti töitä, että emmä siihen kymppiin niinku kovin usein pääse. Ja se mua vähän ahdistaa. H3

### 5.3.2 Palautteet ja palkitsemiset

Palkitseminen sisältää rahaa, etuuksia, mahdollisuutta kehittyä ja kouluttautua. Työnantaja palkitsee työntekijää työpanoksesta. Kukin organisaatio luo omat palkitsemisjärjestelmät, jotka heijastavat johdon omia intressejä, valtaa ja halua vaikuttaa yrityksen tulokseen ja toimintaan. Palkitsemisen kautta avataan ja motivoidaan henkilöstölle yrityksen arvoja ja tavoitteita. (Hakonen ym. 2005, 13.) Palkitseminen koostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista. Palkitsemisia ovat mm. palkka, merkkipäivälahjat, erikoispalkkiot, henkilöstöedut, tulospalkkiot, bonukset, työsuhde-edut (puhelin, auto jne.) ja eläke-edut. Lisäksi palkitsemiseen voidaan liittää joustavat työajat, etätyö mahdollisuus, kehittymismahdollisuudet, koulutus, työn sisältö, arvostus, palaute työstä, vaikuttamismahdollisuudet, osallistuminen ja työsuhteen pysyvyys. Myös työympäristön kulttuurilla ja ilmapiirillä sekä työelämän laadulla on vaikutusta palkitsemisen käsitteeseen. (Hakonen ym. 2005, 20–23.)

Palvelun tyypillisimmät palkitsemiskeinot ovat tehtäväkierto, uudet roolit, palkan korotukset, bonukset ja osakeohjelma. Lisäksi vuoden aikana huomioidaan ja palkitaan onnistujat ja avainpelaajat. H1 harmittelee, kuinka yritysostot heijastuvat myös palkitsemisprosessien muuttumisiin. Hakosen tutkimuksessa vuonna 2001 palkkausjärjestelmän uudistamista edistivät palkitsemisstrategia (palkkapolitiikan laatiminen tai muuttaminen), uudistuksen ajoitus (muutos toimintaympäristössä, fuusio) ja jakokysymykset (palkkasuhteiden korjaaminen, halu ansaita enemmän). Estäviä tai hidastavia tekijöitä olivat taloudelliset resurssit, aiemmat epäonnistumiset palkitsemisperinteet tai järjestelmän vanhanaikaisuus. (Hakonen ym. 2005, 42–43.)

Henkilöt mieltävät vahvasti palkitsemiseen liittyvän palkankorotuksen, ja näin ollen on pyritty tuomaan myös muita tapoja esille. Hakosen tutkimuksen mukaan henkilöstöjohtajien ja palkitsemisen kanssa tekemisissä olevien henkilöiden palkitsemisen suosituimpia tavoitteita ovat hyvistä työsuorituksista palkitseminen, osaamisen kehittäminen, pätevien työntekijöiden työssä pysyvyys ja huomion kohdistaminen tärkeämpiin asioihin. Näiden jälkeen tavoiteltiin lisäksi henkilöstön hyvinvointia, organisaation arvojen ja tavoitteiden viestittämistä, toiminnan ohjaamista ja toimintatavan muuttamista. Vähemmän tärkeänä palkitsemisen tavoitteena tulkittiin halutunlaisen työntekijän houkuttelemista organisaatioon, halutun organisaatorakenteen vahvistamista, uudelle sukupolvelle soveltuvan palkkauksen kehittämistä ja tuloksen jakamista myös henkilöstölle. Vähiten tavoiteltiin henkilöstökustannusten kurissa pitämistä ja työrauhan säilymistä. (Hakonen ym. 2005, 42–43.)

Strateginen palkitseminen pyrkii tukemaan yrityksen liiketoimintastrategiaa, sisältymään osaksi johtamisjärjestelmää, avaamaan tavoitteiden saavuttamisen keinot, huolehtimaan palkitsemien prosessien toteutumisesta ja kehittämään palkitsemisjärjestelmän toimivuutta. (Hakonen ym. 2005, 45.) Helposti itsestään selviä asioita, kuten organisaation kaikille mahdollistamia henkilökohtaisia hyötyjä tai hyvinvointipalveluita, ei mielletä palkitsemiseksi. H1:n mielestä onnistumisen, huomavaisuuden ja arvostamisen kokeminen päivittäisessä

toiminnassa antaa henkilöstölle enemmän kuin harvoin tuleva palkan korotus. Henkilöt saavat palkitsemiskokemuksia mm. läsnä olevasta ja kannustavasta esimiestyöstä. Hän toivoisi ihmisten enemmän huomioivan toisiaan sanallisesti, ennen kaikkea tervehtimällä ja kiittämällä. Osalle kiitoksen sanominen tuntuu vaikealta tai kiusalliselta. H1 pohti mm. liittykö vähäinen huomioimisen kulttuuri ICT-alaan, henkilöprofiileihin vai sukupuoleen.

Seuraavissa otteissa esimiehen ja alaisen toiveet esimiehen työskentelytaivoista kohtaavat keskenään. Esimiestä palkitsee alaisten onnistuminen, uuden oivaltaminen ja hyvä asiakaspalaute. Palkitsevuuden tunne koetaan henkilökohtaisemmin, jos esimies itse on ollut vaikuttamassa alaisen asian onnistumiseen. Vastaajan kommentteista huomaa arvostuksen alaisten osaamispuolesta ja alaisilta saaduista palautteista. Toisessa otteessa vastaavasti alainen arvostaa samankaltaista esimiehen auttavaisuutta.

... yks on että näkee niitten eritoten tiimiläisten onnistumisen ja ne on saanu hyviä palautteita, ja jotenkin, että ne on oivaltanu jotain uutta, esimerkiksi mun avulla. Niin se on minusta ollut kauheen palkitsevaa. Ja siis totta kai se henkilökohtainen kiitos, että parhaita kiitoksia, totta kai se jos oma esimies kiittää, mutta se, että ne omat tiimiläiset... parhaalta on tuntunut, siis se kun on saanut kiitosta niiltä omilta tiimiläisiltä ...Varsinkin, kun ne on niin huippu-tyyppejä, ne on siis tehny pitkiä uria...Kyllähän se kiitos, ... että ei se raha, eikä mikään muu, vaan tunnustus. ... Mutta itse kissa kiitoksella elää. H6

Ja sit just se, et tän hetkinen esimies on kyllä semmonen, että hän ottaa sitten hyvin nopeasti niinku työn alle, ja hoitaa niitä asioita ja ottaa hoitaakseenkin. Eliikkä, joka mun mielestä on aivan ihanaa. ...Et jos sitten on niin solmussa jonkun kanssa, et on pakko pyytää apuja, niin tuota noin, sit tuleekin se, että hei mä hoidan tän. Mee sä tekee, muuta. Joo, et hän ottaa konkreettisesti tehtäviä, kyllä, kyllä tuota näin. Ja monesti, monesti niinku tarttuu itse niihin ongelmiin, ja lähtee niitä sitten viemään eteenpäin. Et se on musta niinku tosi kiva. H8

Toisaalta esimiehen aktiivinen osallistuminen alaisten työtehtäviin voidaan kokea päinvastoin kuin edeltävissä otteissa. Vastaajan peilasi Palvelun järjestämisestä omasta leadership-koulutuksesta saamiaan hyötyjä esimiestehtävässään. Koulutuksessa käsiteltiin mm. kehityskeskustelujen pitämistä, palautteen antamista ja jaettiin erilaisia esimieskokemuksia keskenään. Koulutuksen jälkeen hän vähensi innokasta avuliaisuuden jakamista alaisilleen ja huomasi, kuinka tärkeää on välttää antamasta valmiita vastauksia alaisille. Lisäksi hän ymmärsi, että alaisten kiitoksiin tulee suhtautua maltillisesti.

... Ja siellä kyl käytiin hyvin, et ihan konkretian tasolla, että just semmosii, että miten sä ehdotat uusia asioita. Ja et miten käydään takeja, ja mitä tarkoittaa huomio ja palautteen antamista. ... Ja sit ku siellä oli semmosii esimiehiä, ... kertoi niitä omii kokemuksia, ja esimerkkejä, niin se oli kyllä tosi antoisaa sitten. ... mä siinä tajusin, että et mul on kyllä nyt ihan väärät toimintamallit. Et mä herkästi oon semmonen, ku mä tiedän paljon asioita, ja multa kysytään paljon, ja mä sitten tuotan niitä vastauksia kuin apteekin hyllyltä... tulee paljo niitä kiitoksia, niin se imartele. ... Ja, ja ne toiset ei opi ikinä mitään, kun ne tietää, et tuolta ku kysyy, niin se sanoo. H9

Myönteisellä palautteella vahvistetaan työntekijän itseluottamusta, ylläpidetään työmotivaatiota ja työn arvostamista. (Hakonen ym. 2005, 245.) Seuraavassa vastaaja tuo esille, kuinka alaisia palkitaan henkilökohtaisella palautteella ja



kiitoksilla. Tärkeämpää on kehua onnistumisia kuin tuoda esille epäonnistumisia. Ammattilaiset tunnustavat omat virheensä, minkä takia lyhyt toteaminen niistä tulisi riittää.

...kiitän ja annan ihan semmosta henkilökohtaista palautetta. ... Mut semmonen ihan päivittäinen palaute ja huomioiminen, ... että aina ei tarvii mainostaa niitä onnistumisia. Mä vaan oon kokenut, että kyl sä ite tiedät, ku sä oot mokannut. ... Että sitä ei tarvii ruotii sen enempää. Et mielummin niin, että silloin ku on aihetta, niin kiitetään ja sit ku menee pieleen, niin se voidaan todeta. H6

Suullisesti kiitoksien antaminen on eniten käytetty alaisten kannustusmenetelmänä. Yksi vastaajista kertoi, kuinka epäsuoraa reittiä, kollegan kautta tuotu esimiehen palaute myös palkitsee, mutta henkilökohtainen palaute esimieheltä tuntuisi parhaalta. Toisaalta hän oli oppinut "lukemaan" tai tulkitsemaan esimiehen käytöksestä palautetta sanallisen palautteen puuttuessa. Kuitenkin suurin osa vastaajista kertoi asiakkailta tai oman organisaation tekijöiltä, kollegoilta saatavan palautteen palkitsevammaksi kuin esimerkiksi esimieheltä saadun palautteen.

No, suomalainen on heikko antamaan, ... Ja tässä ehkä ne kiitokset. ... Useimmiten ne on sellasia aivan suu sanallisia, että kahden kesken, sekä monesti otetaan esille, et "hei nyt onnistuttiin tässä"... Ku siinä on vähän taiteilua sen kanssa, että ku sun pitää miettiä, että milloin se menee imelyyden puolelle ja milloin se on aitoa. Et suomalainen on pirun herkkä siinä. ...H4

Suomalaisten ei ole helppoa antaa kannustusta, ja huomioimista tulisi lisätä, kuitenkin harkiten. Kannustuksen toivottiin olevan oikeutettua, aitoa ja spontaanista. Useimmat mainitsivat, etteivät kaipaa turhaa kannustusta, taputtelua, vaan enemmänkin yhteisten asioiden jakamista ja vuorovaikutusta, koska jokainen tekee asioita omalla tontillaan, omalla tavallaan. Hyvin perusteltu palaute toimii rakentavana, ja se voi olla negatiivista tai positiivista, kunhan se on oikeudenmukainen tekijää kohtaan. (Hakonen ym. 2005, 245.) Esimieheltä toivottiin enemmän kriittistä palautetta kuten heikompien osa-alueiden avaamista, mikä auttaisi alaisia kehittymään paremmin kyseissä työtehtävissään. Useampi vastaajista toi esille esimiehen olevan luonteeltaan hyvää ilmapiiriä rakentava ja kiltti. Palautteen antamisessa näkyy suomalainen luonne, ettei uskalleta tuoda esille negatiivisia asioita, vaan puhutaan mieluummin positiivista aisoista. Myös esimiehen liian sovitteleva luonne ja pyrkimys olla hermostumatta mistään tulkittiin osittain vaikeuttavan alaisen lähestymistä. Yksi vastaaja koki esimiehellään olevan kynnyksen tuoda vaikeita, pieleen menneitä asioita esille.

Rakentavan (kriittisen) palautteen antamisessa olisi hyvä huomioida tavoitteet ja toiveet, varata aikaa kahdenkeskiseen keskusteluun ja antaa toiselle mahdollisuus ymmärtää palautteen sisältö. Palautteen antaja keskittyy kuuntelemiseen neuvojen antamisen sijaan ja on aidosti kiinnostunut palautteen saajan näkemyksestä. Luottamuksen ja hyvän yhteistyön rakentamisessa annetaan tilaa myös positiivisille, realistisille faktoille. Palautteessa keskitytään henkilön toimintaan tai tuotokseen ja kriittiset kommentit annetaan asiallisesti, mahdollisilla täsmentävillä kysymyksillä ja pyritään välttämään erimielisyyttä. Ajoissa

annettu palaute toimii parhaiten. (Hakonen ym. 2005, 245–247.) Useampi esimiehistä toivoi kehittyvänsä rakentavan palautteen antamisessa omille alaisilleen.

...Ihan samalla tavalla (alaisille). Et totta kai sanallisesti täytyy antaa palautetta, jos tapahtuu hyviä ilmiöitä tai huonoja yhtä lailla. Ja tuota, se on semmoinen, mitä aina yrittää opetella uudestaan ja uudestaan, että mikä on oikea tapa. joo. Et ei varmasti lopu koskaan sen opettelu. H10

Työyhteisössä voitaisiin enemmän huomioita onnistumisia siten, että palkittavat saisivat kasvot ruusujen kera. Yksittäisten onnistumisen sijaan myös koko tiimin onnistumisia olisi hyvä tuoda esille. Hyvä tiimihenki heijastuu arvostuksen tunteena. Palautetta annetaan työtehtävissä päivittäin ja erilaisissa viikkoinfoissa ja kehityskeskusteluissa. Lisäksi esimieheltä kysytään palautetta ja neuvoja työhaasteissa ja työn muutostilanteissa. Kuitenkin 2/10 vastaajasta toivoi tietoa antamiensa palautteiden käsittelyistä ja mahdollisista päätöksistä.

... toisaalta se ku meilläkin on ollu semmosia, et saa kertoa, että mikä on mielestään huonosti ja mikä ei oikein toimi jossain, niin sitten ku niitä on viety eteenpäin, niin, niinku tuntuu ettei kuule niistä, että onks niille ikinä tapahtunut mitään.. Niin, tai mitä niihin on aateltu. H5

Organisaatiossa bonukset on sidottu vuositasolle. Yksi vastaaja toivoi henkilöstön motivoituvan enemmän työn sisällön kautta tulevasta palkitsevuudesta kuin bonuksista. Palkitsevuutta voidaan kokea mm. hyvästä työn laadusta ja asiakaspalvelusta. Palkitsemiskäytännöt tulevat muuttumaan uuden omistajan myötä, ja vastaaja miettiikin, kuinka muutokset voivat heijastua ihmisten uravalintoihin tulevaisuudessa.

No, ne (bonukset) on kyllä aika merkittävässä osassa. Ja se on meillä nyt aika kuuma peruna. ... palkitsemiskäytännöt tulee muuttumaan, ja sitä ollaan linjaamassa tän emoyhtiön kanssa.. ... Ja, jos se (bonus) nyt vaikka vietäis pois, niin mä luulen, että ois aika moni miettimäs eri uravaihtoehtoja. H6

Vastaajat toivat selkeästi esille, kuinka raha on tärkeä palkitsemiskeino. Myös ylimääräisiä lomapäiviä, yhteisiä tiimipäiviä ja pienimuotoisia muistamisia pidettiin hyvänä palkitsemismuotona. Rahaa koettiin yksinkertaisesti tarvittavan elämiseen, laskujen maksuun ja näin ollen se oli yksi tärkeimmistä palkitsemiskeinoista. Yksi vastaajista toi esille, kuinka hänen motivaationsa laski, kun hän ymmärsi kollegoiden olleen huomattavasti paremmin palkattuja.

No, ... mulle kävi jälkikäteen ilmi, että nää oli nämä mun kolleegat huomattavasti paremmin palkattuja. Ja mä oli kuitenkin se, joka oli silloin ottanut sen vastuun. Niin mä olin tosi pettynyt, ... että oli fiilis, että hanskat tippuu tiskiin. H9

### 5.3.3 Työn ja vapaan rajamailla

Sirkku ja Marketta Kivistön it-ammattilaisten palautumista edistäviä käytäntöjä -tutkimukseen vastasivat 2355 henkilöä, jotka olivat keski-ikältään 43,3-vuotiaita. Tutkittavista noin puolet oli teknisissä ydintehtävissä kuten ohjelmointi tai

käyttäjien tuki ja toinen puoli it-alaan liittyvissä ”tukitehtävissä” kuten myynti-, osto- kehitys- tai esimiestehtävissä. (Kivistö & Kivistö 2009, 171-172.) Tutkimuksen mukaan it-ammattilaiset ovat lomillakin kiinni työssä ja henkinen irrottautuminen töistä onnistui täysin vain 16 %:lla tutkituista. 62 % koki irtaantuneen töistä melkein koko ajan ja 22 % vain silloin tällöin. Mitä pitempi henkilöiden yhtäjaksoinen lomajakso oli, sitä paremmin tutkittavat kokivat päässeensä irti työstä. Kahden viikon loma-jakso riitti vain puolella vastaajista työstä irrottautumaan ja kolmen viikon loma-jakso auttoi 75 % tutkittavista. Neljän viikon loma takasi lähes kaikille, noin 85 % tutkittavista, riittävän tarpeellisen ajan työstä irrottautumiseen. (Kivistö & Kivistö 2009, 174.)

Ohjelmoijista 89 % onnistui irtautumaan työstään jo kahden viikon yhtäjaksoisen loman jälkeen, kun taas esimiehistä suurin osa tarvitsi neljän viikon lomajakson. Ydintehtävissä toimineet kokivat työn vähemmän rasittavaksi henkisesti ja fyysisesti kuin ict-tukitehtävissä työskennelleet henkilöt. Nämä ydintehtäviä tehneet kokivat myös väsymystä vähemmän kuin ict-tukitehtävissä toimineet. Ydintehtävissä työskennelleillä oli taukojen määrä suurempi ja valveilla olevaa vapaa-aikaa noin 10 tuntia enemmän kuin ict-tukitehtävissä toimivilla. (Kivistö & Kivistö 2009, 175.)

Työn ja vapaa-ajan hallintaa on pyritty parantamaan etätyö mahdollisuudella. Henkilöstö pitää etätyöstä, mikä antaa joustavuutta henkilökohtaisen elämän ja työelämän yhteensovittamisessa. Yrityksessä ylitöitä seurataan tarkasti ja lain asettamia puitteita ei saa ylittää. H1:n mielestä lomat eivät aina riitä palauttamaan henkilön kuormittavuutta. Työterveyden kautta seurataan työntekijöiden stressiä, ja tarpeen mukaan käydään yhdessä tilanteita läpi, omien prosessien kautta. Johtajien tai sellaisten vastuullisten henkilöiden, jotka eivät kuulu työaikalain piiriin, työaikaa ei voida seurata ja heidän työajan tiedetään olevan poikkeava. H1:n mielestä on henkilöryhmiä, jotka tekevät pitkiä päiviä ja välillä ylikuormittuvat, mutta työn palkitsevuus ja vaikutusmahdollisuudet palauttavat tasapainoon.

Tulevana syksynä Palvelussa on alkamassa terveyden ja hyvinvoinnin ohjelma, jonka avulla pyritään lisäämään henkilön omia mahdollisuuksia vaikuttaa hyvinvointiin. Esimiehillä on käytössä erilaisia prosesseja, joiden avulla voidaan seurata työntekijöiden jaksamista. Varhaisen välittämisen mallin avulla on pyritty tarttumaan ajoissa henkilön jaksamiseen liittyviin haasteisiin. Vaikka henkilöstö tiedostaa ict-alan kuuluvan hektisyyden, niin silti se ei sulje pois burn out -tapauksien ilmenemistä. Valtakunnallisessa henkilöstön tyytyväisyydestä työantajaan - kyselyssä Palvelu on saanut hyvät arvosanat. Myös kansainvälisiä hyvinvoinnin portaali -projekteja on tulossa, ja H1:n mielestä yritystason myötä tullaan monipuolisemmin vaikuttamaan henkilöstön hyvinvointiin ja tarjoamaan monipuolisempia aktiviteetteja.

Seuraavissa kappaleissa pohditaan työn ja vapaan merkitystä, tasapainoa, ja mitkä tekijät saavat henkilöt tekemään töitä vielä työajan jälkeen. Vastaajista perheellisiä oli 8/10. Kahdella vastaajista lapset olivat jo aikuisia ja asuivat omillaan. 5/10 lapset olivat alle 12-vuotiaita.

Useimmat vastaajat ovat priorisoineet vapaa-ajan viettämisen tärkeäksi arvoksi. Työtä ei koeta niin määrääväksi, että se ohittaisi muita elämän alueita, kuten perhettä. Organisaatiossa tehdään pääosin normaalia työpäivää. Asiakkaiden viestit saavat tekemään töitä vapaa-ajalla useammin kuin kollegoiden viestit. Vastaajalle on tärkeää työn itsenäisyys, vastuullisuus ja joustavuus työaikojen suhteen.

... se on kyllä aika joustava. Et ei esimies katso sen perään, eikä kukaan muukaan. Vaan se on niinku itsellä ikään kuin vastuu, ... hyvä puoli, että välillä tehdään töitä vähän pitempään, välillä tehdään viikonloppuisin.... se on kaheksasta neljään, ja sitten puhelimet menee kiinni. Mut työpaikan sisällä ihmiset ei niinku teet töitä hirveen paljon työajan ulkopuolella... H7

Vastaajat tunnustavat tekevänsä töitä vapaa-ajalla, mutta kokevat silti työn tekemisen olevan hallinnassa. Työsopimuksessa ei ole määritetty työaikaa, joten heillä ei ole myöskään ylitöitä. Muutama vastaajista, esimiehistä, sanoi lukevansa meilejä vapaalla ja lomilla, mutta ei kokenut sitä mitenkään ongelmana. Toisaalta työn ja vapaa-ajan erottaminen on hankalaa, koska työhön on niin suuri kiinnostus.

... tykännyt tavallaan tästä työstä, ... sen erottaminen täysin on, on niinku... et sä pysty sitä tekemään. ...pystynyt pitämään vapaa-ajan... omien lasten suhteen, en koe ... että enkö ois ollut heidän kanssa riittävästi. ... omalla urallani se on ollut melkein viiskyt prosenttia työtä. H4

Seuraavissa otteissa näkyy vastaajien työsidonnaisuus ja kuinka he ovat heränneet kyseenalaistamaan työtapojaan, laittamaan rajoja työn ja vapaan välimaastoon. Vastaajat ovat huomanneet, etteivät ole korvaamattomia ja yrityksen jatkuvuus ei ole pelkästään heidän työpanoksestaan kiinni. Omaa hyvinvointia arvostetaan uudella tavalla.

Ku aloitetaan aikasin aamusta, ja sitten illalla vielä viimeksi ennen ku menee nukkumaan, niin tsekkaa, et mitä maailmalla niinku tapahtuu. ...Niin sit ku mulla on se vapaa-aika, niin se on vapaa-aika. ... Mut sitten mä oon ottanut ja olen myös kasvattanut itseäni sillä tavalla että et et ku tää (yritys) ei ihan varmasti kaadu, ku jos mä en ihan joka hetki oo siellä langoilla... Ei ne tekemällä lopu. H8

Ja sit ku sä oot tietyn ikänen niin sä rupeet tiät sä niinku tajuumaan, et minkä ihmeen takia mä tein jollekin isolle tiedät sä corporaatiolle, joka ei ees tajuu, että siellä on se yks ihminen, joka koko ajan niinku tekee ja tekee. ... Et miks mä tekisin. Et sitte on osannu jo vähän arvostaa jo itteesäkin sillä tavalla, että. ... Kyl se vaan niin on, et ei susta kukaan välitä, jos et sä itte välitä. Ja se on niinku pidettävä itte puolensa. Joo. Et sillä tavalla niinku varmaan sitten kun on jo ikää, niin sen jo tajuu ja sitten ei niinku suostu enää kaikkeen. H9

Ne, jotka onnistuivat henkisesti irtautumaan työstään, vaikka työn henkinen rasitus kasvoi, lisääntyi väsymys vähemmän ja työkyky ei laskenut samalla lailla kuin niillä, jotka eivät päässeet työstä irrottautumaan vapaalla. (Kivistö & Kivistö 2009, 177.) Seuraavan vastaajan mielestä töiden ennakkoon organisointi vapaa-ajalla helpottaa työpaineita. Aamulla työstressi on pienempi, työn hallinta ja tehtävien priorisointi paranee, kun omassa mielessä asiat on sisäistänyt

päivän toimintasuunnitelmaksi, vaikka päivänkulku osittain menisikin uusiksi. Vastaajalla on isosta työmäärästä huolimatta kyky irtaantua työn aiheuttamasta henkisestä rasituksesta, ja yksilöllisesti valitut ja hyväksi havaitut toimintatavat tukevat työn hallintaa.

... seuraan sitä (sähköpostia) aivan niinku säännöllisesti, että. ... klo 17 jälkeen mä luen, mut en vastaa niihin, joihin tavallaa, joka ei ole osoitettu, ... voitko vastata vielä tänä iltana. ... se helpottaa mun päivän niinku organisoitumista... mä tiedän että se menee joka tavalla uusiksi. ... enkä ... stressannu niistä sähköposteista. ... ei se mua estä lukemasta niitä illalla neljä tuntia... Koska se purkaa sen aamustressin täysin siten pois. H4

Lasten kasvettua aikuiseksi, työn ja vapaa-ajan merkitys ei ole enää niin oleellinen. Arvot muuttuvat. Vastuullisuuden tunne, kiireelliset meilit, raportoinnit ja aikataulut saavat tekemään töitä iltaisin tai viikonloppuisin. Töiden tekeminen on kotona helpompaa, koska siellä voi pitää tarvittaessa taukoja, kuten lukea tai harrastaa liikuntaa.

... Ja nyt kun mulla ei oo niitä pieniä lapsia niin tota. Mullahan venyy päivät ja mul ei oo niin väliä, et onks tää nyt ilta... Kyllä mä teen usein töitä kotona, koska mä en jaksa semmosta yhtäjäksosta istumista. Mä tarviin semmosen pienen tauon. Sit luen, ja vähän ulkona ja tämmöstä. H3

Työstä irrottautuminen oli Kivistöjen tutkimuksen tärkein palauttamista edistävä tekijä, mikä myös näkyi vähentävän työn henkisen rasituksen yhteyttä väsymykseen ja heikkenemiseen työkykyyn. (Kivistö & Kivistö 2009, 180.) Henkilöiden ei tulisi kantaa vastuuta työnteosta vapaa-ajalla, vaikka kiireelliset tilanteet ovat poikkeus. Ihmisten tulisi saada rentoutua ja unohtaa työasiat vapaalla. Kukaan ei saa tuntea olevansa myös korvaamaton. Työntajan tulisi parantaa varamies-järjestelyjä ja lisätä resursseja, näin kuormittavuus kevenisi. Esimiesten tulisi seurata aktiivisemmin henkilöstön jaksamista, ja näin vältettäisiin uupumista, loppuun palamista. Resurssipula tunnistettiin olevan osa johtamisongelmaa. Lisäksi spesiaaliosaajia kuormitetaan liikaa, backupia varten ohjeistukset ovat vajaat ja näin ollen muiden on haastavaa sijaistaa toisen työtehtäviä.

Mä haluaisin vaan resurssii ... Joo, se helpottas ja vois ottaa osan pois näistä työrutiineista. ... ku jos se olis vähän inhimillisempi se työkuorma. H3

### 5.3.4 Jaksaminen ja kuormittavuus

Meijmanin (van Veldhoven, 2008) mukaan palautuessa työn aiheuttama psykologinen ja biologinen tasapaino muistuttaa perustilaa ennen työn aloittamista. Näin ollen seuraavan päivän työt voivat alkaa ilman kuormitusta. Jos kuormitusta on jo valmiina, kertyy työpäivän aikana lisää kuormitusta, kuormitus kasaantuu. Palautumisen tarpeen tunnistaa ylikuormituksesta, sosiaalisesta vetäytymisestä, energian puutteesta ja suorituskyvyn vähentymisen tuntemuksista. (Kivistö & Kivistö 2009, 169.)

Haastavat tehtävät, yllättävät tai uhkaavat tilanteet saattavat saada verenpaineen nousemaan, pulssin kiihtymään ja keskittymiskyvyn herpaantumaan.

Tilanne voi näyttäytyä stressaavana, ja näin elimistö saa aikaan stressireaktion suojatakseen "vaaralta". Stressin kokeminen on hyvin yksilöllistä. Osa ihmisistä parantaa suoriutumiskykyään paineiden alla. Lyhytaikaiset stressitilanteet voivat myönteisesti vaikuttaa yksilön toimintatapoihin, jotka muuttuvat, uudistuvat tai tulevat järjestelmällisemmäksi. Palautuminen lyhyistäkin stressitiloista on tärkeää jaksamisen kannalta. (Airo ym. 2008, 142–143) Alaisten jaksamisen esimiehet tunnistavat hyvällä ihmistuntemuksella. Alaisten jaksamista seurataan ja heille pyritään järjestämään sopivasti haasteita. Ennen lomien alkua henkilöt nostavat työtehojaan, "Suomi valmiiksi"-tyyliin, ja silloin jaksamisen kanssa on jonkun verran haasteita. Esimies tiedostaa tunnistavan alaisten käytöksestä väsymisen merkit.

... Mulla on aika hyvät henkiset tuntosarvet, ja mut kyl mä kysynkin sitä. ... Et yleensä aina niin, että se loma on just siinä ovella, ja se tulee kato aina se kuolemanlaakso just ennen lomaa. Koska yleensä siihen pakkautuu niin paljo sitä hommaa. ... mut kyl mä nään niinku heti otsanahalla niistä tietyistä tyypeistä, kun niillä alkaa olla jo vähän liian. H6

Työ on vaativaa, ja on tärkeää tulkita työntekijöiden jaksamista ja tarvittaessa tukea ja auttaa hankalissa työprojekteissa. Esimiehet pyrkivät helpottamaan alaisten työkuormaa jakamalla töitä uusiksi tai hoitamalla itse hankalimmat tapaukset. Yksi esimiehistä tiedosti tarpeen keskittyä enemmän alaisten jaksamiseen.

Tavallaan sen jaksamisen, et kuitenkin tää työ on välillä aika kuormittavaa, ... Mut ne pitää vaan sitten yrittää kääntää niinku se pää sillä tavalla et on jalat maassa ja sit lähtee tekemään sitä eteenpäin. ... Niin se ehkä jaksamisen seuraaminen on semmonen, et mihin niinku vois keskittyä enemmänkin. H10

Seuraavassa pohditaan työn kiireellisyyttä ja kuinka taukoja tulee pidettyä. Enemmän toivotaan yhteisiä keskusteluhetkiä, hyvien käytäntöjen jakamista. Yhdelle vastaajista tauot merkitsevät asioiden järjestykseen laittamista, ja samalla työasioiden stressaavuus loittonee ja jaksaminen paranee. Useimmat toivat esille yhteisten kahvihetkien merkityksen työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Mä poltan. Se ei oo pelkästään sitä, että mä lähe siks, että mä en ajattelis. Vaan siks, että mä nimenomaan ajattelen, mitä mä teen. Jos mun pitää miettiä jotain, niin sitten mä meen tupakalle ja mietin siellä. ... Joo, ja sit siinä samalla tulee vähän liikuttua. Muuta positiivistahan siinä ei varmaan ookaan. H3

Koska työt pitää jokaisen tehdä, pakko tehdä töitä -asenne auttaa jaksamiseen. Useimmille hyvä fiilis, työssä viihtyminen ja normaali työaika auttavat jaksamaan. Myös perheen tuki on tärkeä jaksamisen kannalta. Useampi vetosi jaksamisessaan normaaliin työpäivään, kuten H11:n toteamus: kaheksan tuntia päivässä töitä, ja kaheksan tuntia lepoo ja kaheksan tuntia muuta. Myös jaksamisen rajallisuus tulee iän myötä esille, ja työn keventämiselle mietitään vaihtoehtoja. Toisaalta karttunut työkokemus tiukoissa tilanteissa on auttanut suhtautumaan nykyiseen työhön maltillisesti ja suhteuttamaan stressin tuntemuksia.

Tietysti sehän oli hirvittävän dramaattinen, ja vauhdikas päivystävä leikkaussali. Ja kaikkee elämän ja kuoleman kysymyksiä, aivan oikeesti. Niin tota, jotenkin se mun, et mikä on paha paikka ja mikä on äärimmäinen stressi, niin se skaala tulee sieltä ... Niin, mä oon ajatellu, et tässä ei kukaan kuole. H3

H1:n mukaan toimiala kuin toimiala voidaan kokea kuormittavaksi henkisesti, mutta tunnistaa ict-alalla kuormittavuutta lisäävät tekijät. Paineita tuovat aika-  
taulut, projektien monimuotoisuus ja hallittavuus. Lisäksi projekteissa on runsaasti erilaisia, ennalta arvaamattomia käännteitä, jotka haastavat ict-henkilöiden stressin sietokykyä. Epävarmuus projektin onnistumisesta, tavoitteen saavuttamisesta ja asiakkaan tarpeiden ymmärtämisestä vaatii henkistä kapasiteettia. Ict-asiiantuntijat kokevat päivittäin projektiin liittyviä ongelmia, ja H1 kokee asiantuntijatyön tosi haastavaksi.

... jatkuvasti sitten ict-projekteissakin, kun siellä on niin sata ja tuhat muuttuvaa tekijää, niin se epävarmuus on vähä niinku jatkuvaa, että päästäänkö me ja koko ajan tulee mutkia matkaan ja projektit elää ja et sieltä tulee epävarmuus tekijöitä, että se on jatkuvasti vähän niinku... Ei oo varmaan sellaisia projekteja, jossa ei kokonaisuus jotenkin etenis ongelmattomasti. H1

Lähes kaikki vastaajista olivat kokeneet työn kuormittavuuden erilaisin oirein. Huonosti nukutut yöt, töiden ratkominen unen aikana ja työtehon lasku olivat merkkejä kuormittavuudesta. Lisäksi koettiin, että vapaa-aika menee töistä palautumiseen. Työasiat pyörivät mielessä ja keskittyminen muihin asioihin ei kiinnosta. Kuormittavuus ja väsymys koettiin työtehon laskemisena, silti vastaajat tekivät väsyneenä pitkää päivää. Kuormittavuuden tiedostettiin tulevan riittämättömän levon kautta. Vuosien myötä kuormittavuuspiikkeihin oppii suhtautumaan neutraalimmin, tiedostaen niiden olevan väliaikaisia. Ne eivät häiritse vanhempia vastaajia samalla lailla kuin nuorempia. Alla molemmat kertovat näkökulmiaan kuormituksen vaikutuksista.

... sen virheen, että luki yheksältä meilejä, ja sit mietiskelikin niitä koko yön, ... kun ei ehi liikkumaan, ..., et ehkä mä sit tuijotan vaan telkkaa. ... ei jaksu käydäkään missään ja. H5

Niin, kun joskus ne (työt) painaa niin, ja on todella väsynyt ja sitten tietää, että tän pitkän päivän vetäminen laskee tehoja niin hirveesti. ... Niin tota, mä oon jotenkin oppinu kestäämään sitä omaa ahdistusta (työhuolista) ... lapsenlapsi, niin se kans ku leikkii, niin. H3

Uupumus voi olla seurausta stressistä, mutta harvoin toisinpäin. Uupumisesta kestää palautua pitempään kuin stressistä. Työuupumuksen merkkejä fyysisesti ja psyykkisesti voivat olla: 1. idealismin loppuminen ja kyynisyyden lisääntyminen, 2. energian loppuminen - voimattomuuden ja kyvyttömyyden tunne, 3. alentunut vastustuskyky, 4. tyytymättömyys ja pessimismi ja 5. poissaolot, tehottomuus työssä. (Airo ym. 2008, 143–144.) Univelat ja kiivas työtahti näyttäytyivät vastaajalla väsymyksenä ja alavireisyytenä, kiinnostus ympärillä oleviin asioihin laski. Hyvin hoidetusta työstä ja kodista huolimatta vastaaja tunsu mittämättömyyden tunteita, ärtyisyyttä ja alakuloisuutta. Vastaaja ymmärsi ajoissa

jaksamisen olevan koetuksella, ja päätti keskittää huomion omaan hyvinvointiin, mikä säästi hänet kokemasta loppuun palamista.

No, mä luulen, että se oli enemmän kaiken summa. ... Et ne oli aika hurjii ne. ... paljo univelkaa ..., ja aika tiukka tuo työrupeama. Ja se vaan pikku hiljaa kasvoi. ... tosi väsynyt ja se johtuu kaikesta kuormittavuudesta. ... et se tulee kauheen salakavalasti. Enkä mä usko, että se oli vielä lähelläkään vielä tämmöstä, ku puhutaan työuupumuksesta ja burnoutista. ... Huomas, et alko tulla sillee, et ei mikää oikein huvittanu ... tuntua, että mä oon semmonen ihan mitätön ja et tämmösii fiiliksiä ... ja se oli mulle semmonen, et mä en oo yhtään sen tyyppinen. Et se jotenkin herätti mut. Ja mies sano kotona, että sä oot aina jotenkin niin apaattinen ja vihainen. Mä olin aina vihanen, ja olinkin. Mä olin ärsyyntynyt. ... Mut mulla tuli oikeesti se, että mun on pakko pelastaa itseni, että mä en oo kohta täällä työntekijänä, enkä mä oo kohta äitinä, enkä mä oo kohta mitään muutakaan. H6

Vastaajat pohtivat, kuinka tärkeää on tunnistaa kuormittavuus, ja tuntea oma vastuu terveydestä, aina kuormitus ei tule pelkästään työstä. Ensimmäisessä otteessa vastaaja on miettinyt omia kuormittavuuden tunteita vertaamalla aikaisempiin kokemuksiin, ja todennut nykyisten lievien oireiden olevan muuta kuin työstressiä. Epäselvyydet ja tyytymättömyys asiakkaiden puolelta harmittavat, mutta ne eivät ole syy kuormittavuuden tunteeseen. Toisessa otteessa vastaaja tuo myös esille, kuinka kuormittavuudet voi tulla muilta elämän osalueilta. Vastuu on kuitenkin jokaisella itsellään.

... Niin mä ihan viime aikoina ajatellu et ku on vähän päätä särkenyt, ja muuta. Niin olen miettinyt, että onko stressiä. Jonkun verran on ehkä sellasia oireilua, että asiat painaa, kun asiakkaat ei oo aina välttämättä tyytyväisiä ... Ja meidän organisaatio ei siihen pysty vastaamaan aina, niin se ei oo tässä tapauksessa sitä. Vaan se on ihan muut hartiakivut. H7

... Sit ku on semmosii todella rankkoja asioita, et yöt menee pilalle, niin ja ne ei aina ole kiinni siitä työstäkään. Niin, sitä saattaa tapahtua, ja tapahtuu muutakin. Ja ettei tää aina niin auvoista ole, niin semmosetkin vaikuttaa sitten siihen työpäivään. ..., et itse on ymmärrettävä. Et selväjärkisenä niinku pysyy, ja et se jaksaminen pysyy. Et kukaan muu ei pysty susta huolehtimaan, et sun täytyy osata niinku ajatella itseäsi. H8

Ict-ammattilaiset, joille töistä irrottautuminen oli vaikeaa, olivat väsyneempiä tai kokivat kuormitusta enemmän kuin muut tutkittavista. Kyky irrottautua työstä heijastuu työssä jaksamiseen ja voi olla yksi tekijä, mikä vaikuttaa työuupumuksen syntymiseen. (Kivistö & Kivistö 2009, 180.) Vastaajalla oli haastavaa tasapainoilla lasten hoidon ja oman kunnianhimoisen työasenteen välillä, mikä näkyi vastaajan jaksamisessa. Usein työt jatkuivat iltaisin kotona lasten hoidon lomassa, ja seurauksena oli syyllisyyden tunteita työnteosta perheen ajan kustannuksella tai tunteesta, että pitäisi tehdä töitä. Nykyisin lapset hoidetaan ensin, sitten työ ellei työn kriittisyys vaadi vaihtamaan järjestystä.

... lasten niinku syntymään saakka ... niin tein tosi paljon töitä. Mä olin hirveen ylitunnollinen. ... Mut sit mä saatoin jatkaa niinku kotona ja ... että annoin heidän molempien vauva aikana hirveesti työlle. ... pitää näyttää, että mä pystyn tähän. Ja sit ne molemmat vielä sairasti, ... tosi paljon, niin mulla tuli sit siitäkin niin syyllinen olo ku mä jouduin olemaan niin paljo etänä, siis poissa. ... et jotenkin mun mielestä se on selvää, että lapset ensin ja työ ei saa tulla liikaa tietenkään niinku, että se ei saa



olla valtaosa elämää. ... Et sä oot oikeesti vastuussa jostain pirun kriittisestä projektista, ... silti oo huono äiti. H6

Nykyinen sukupolvi ei aja itseään loppuun samalla lailla kuin 80-luvulla, silti ict-alalla kuormittavuuden hallinta on tänä päivänäkin haastavaa. Henkilöt voivat työstä innostuneina ajautua jaksamisen rajoille. Toisaalta henkilön asiantuntemus voi olla niin ainutlaatuista, että työnantaja saattaa kuormittaa häntä liikaa. Kuormittavuus liittyy resurssikysymyksiin. Esimiehen uskotaan tunnistavan alaistensa kuormittavuus. Myös kollega voi edesauttaa tunnistamaan toisen kollegan jaksamisongelmat, kuitenkin tilanteesta ei ole helppoa kertoa esimiehelle.

Kuormittavuuspiikeistä palaudutaan vähentämällä tietoisesti työmäärää. Kuormituksen tunne helpottuu stressaavien töiden saamisella ajan tasalle. Avoimet keskustelut esimiehen kanssa auttavat palautumaan väsymyksestä. Lisäksi on tärkeää joustaa tarpeen mukaan työajoissa.

No, sitten täytyy vaan ottaa vähän enemmän etäisyyttä, ja vähemmän tehdä. ... ja on ollut sellasiakin jaksoja, et sit mä oon esimieheni kans sopinu, et teen nyt tietyn jakson, ja teen sen mikä jaksan ja pystyn. ... lopettaa vähän aikasemmin sitä päivää, tai tehdä sit jotain muuta. Käydä vaikka vähän kävelemässä päivällä pieni lenkki, ja tulla sit takaisin työn ääreen. Kun meilläkin on tuota ollut etätyö mahdollisuus vuosikausia jo, niin se kun ei ole paikasta kiinni, missä sä sitä työtä teet. H8

Kivistöjen tutkimuksesta tuli esille, kuinka naiset pystyivät henkisesti irrottautumaan työstään loman aikana, erityisesti alle kahden viikon lomajaksolla, miehiä paremmin, minkä pääteltiin osittain liittyvän naisten moni-roolisuuteen tai erilaiseen arjen huolehtimiseen loman aikana. Toisaalta naiset eivät malttaneet pitää taukoja yhtä paljon kuin miehet. (Kivistö & Kivistö 2009, 180.) Työpaikan tarjoama hyvinvointivalmennus sai yhden vastaajan tiedostamaan, kuinka tärkeää on huolehtia kaikista elämän osa-alueista, tärkeänä osa liikunnan lisääminen ja syöminen terveellisemmin. Työhuolet unohtuvat, kun vapaa-ajalla on mielenkiintoista tekemistä, rentoudutaan perheen kanssa ja hoidetaan kuntoa. Arkiset askareet rytmittävät vapaa-aikaa. Terve itsekkyys, oman ajan arvostaminen ja omasta jaksamisesta huolehtiminen ovat erittäin tärkeitä jaksukseen oravanpyörässä. Naiset toivat haastateltavista selvemmin esille perheen ja arjen merkityksen työssä jaksamisessa kuin miehet.

... et ei kun vaan tää kone kuumentuu liikaa. ... tehny vaan sen ihan perustyöajan. ... oon varmaan petrannut, ja sit tullut itsekkäämmäks... mä oon alkanut priorisoimaan sitten sitä omaa aikaa, vapaa-aikaa. H6

... kotona on pakko pyöriä, tiettyjä juttuja, ruuat tehdä ja lapset vietävä harrastuksiin, ... se tietyllä tavalla kuitenkin rytmittää sitä. H9

Työn ja vapaan sopiva säätäminen on haastavaa, koska vähäinen työmäärä koeetaan laiskistavan. Toisaalta huoli työpaikan säilymisestä saa yhden vastaajan tekemään paljon töitä. Nopeat siirrot, kuten työtehtävien muuttuminen, toisen henkilön lähteminen tai sairastuminen aiheuttaa yleensä jäljelle jääneille kuormittavuutta. Ensimmäisessä otteessa vastaaja työskentelee parhaiten kiireessä,

ja haluaa olla "tarvittu" sekä työssä että kotona. Vaikka työ kuormittaa, niin vastaaja nauttii siitä, että töitä on mieluummin paljon kuin liian vähän. Toisessa otteessa vastaaja on tunnistanut osan ihmisistä olevan parhaimmillaan paineen alla, kovassa työmäärässä ja taipumus ylikuormitukseen on vähäisempää.

... tietyissä asioissa, että sit tuntu ihan oikeesti, että se työmäärä vaan väheni. Et varmaan niinku ihmiset ihan oikeesti ajatteli, että tuo ei nyt oo käytettävissä. ... tunne, että mulla on niinku vähän liian löysää. ... Että jos on liian löysää, niin mä en saa mitään aikaseks. ... Et sen takia, et kyl mä nautin siitä, että on pieni paine. Ja se on must kivaa... teen sen tunnin ja puoltoista illalla. Koska silloin sulla on semmonen tunne, I'm needed... Et sit se on taas, et se (tasapaino) on hiuksen hieno. H6

Toisaalta sitten on ihmisiä, ... Ja ne syttyy vasta siinä vaiheessa, kun niitä kuormitetaan riittävästi. ... Ja ne ihmiset elää niinku sillä, että ne kokee, et tää on kova juttu, tämä on hyvä, hieno juttu. Ja ne ei niinku sillä tavalla ajaudu (uupumiseen), niinku ku näitä on kaks ääri ihmistä. H4.

Nuoret ja alle keski-ikäiset elävät kunnianhimoisessa ja haasteita janoavaa uravaihetta. Samanaikaisesti kun panostetaan uraan, halutaan kehittyä opiskelemalla ja osallistumalla lukuisiin harrastuksiin, perustetaan perhettä, muutetaan tai rakennetaan, ollaan uteliaita etsimään ja kokemaan erilaisia elämyksiä. (Airo ym. 2008, 11.) Kaikkien näiden asioiden sovittaminen yhteen vaatii sopeutumista, joustavuutta, taitoa ja priorisointia eri elämänosa-alueiden kohdalta. Vastajien vahva työhön sitoutuneisuus ja vastuullisuus vaativat vastapainoksi palautumista ja virkistävää vapaa-aikaa, jossa suorittamisen tarvetta ei korostuisi samalla tavalla. Haastatteluun osallistujille esim. elämysten kokeminen ei nousut tärkeäksi arvoksi.

HR tarjoaa monipuolisesti jaksamiseen liittyviä mahdollisuuksia. Aslakki-ohjelman kautta tuetaan yli 50-vuotiaita jaksamaan järjestämällä heille muun muassa kuntoutusviikkoja pari kertaa vuodessa. Useat vastaajat kokivat, että työntekijöiden jaksamisongelmiin ei ole vaikea puuttua. Olennaista on se, että se tunnustetaan. Haasteena on henkilöiden tunnollisuus, ja usein uupuminen tulee esille työterveyshuollon kautta. Aikaisemmin jaksamisongelmia kokeneet henkilöt reagoivat tilanteeseen herkemmin kuin ensikertalaiset, joilla voi olla kynnys kertoa uupumisesta esimiehelle. Nuoret saattavat väsymisen liittää työtehtävissä epäonnistumiseen.

### 5.3.5 Yhteenveto

Työn vastuullisuus, itsenäisyys ja työn tekemisen ajankohdan valitseminen tekee työntekijästä oman työn johtajan. Samalla työntekijän suhde työhön muuttuu positiivisella tavalla kokonaisvaltaisemmaksi, mutta myös haastavammaksi hallita työn ja vapaa-ajan kohdentumista. Työn merkityksen muuttuminen näkyy ihmisten arvomaailman muutoksena mm. rahan ansainta logiikassa, elämäntavoissa, joissa työn määrää vähennetään ja vapaalla haetaan erilaisia elämyksiä. Osalle työyhteisö on edelleen ainut sosiaalinen verkosto, kun taas osalle työn ja työyhteisön merkitys vähenee. (Airo ym. 2008, 22.) Työn merkityksen vastaajat tulkitsivat tulevan hyvästä työyhteisöstä, yhteishengestä, ihmiskon-

takteista ja tarpeellisuuden tunteesta. Lisäksi lähes kaikki mainitsivat taloudellisen merkityksen. Työn tulee antaa haasteita, palkitsevia kokemuksia, hallitsemisen ja itsenäisyyden tunnetta. Kuitenkaan työn ei haluta saavan määräävää asemaa ajankäytössä. Vastaajien arvot työn merkityksestä heijastelivat Lähteenmäen tutkimusta. Esimiehet olivat innostuneita saadessaan johtaa, tukea, ohjata ja onnistua osaamisessaan. Myös Kuosmanen tutkimuksessa koettiin työ arvokkaana ja tärkeänä osana elämää antaen mm. toimeentulon, sosiaalisia kontakteja, elämän sisältöä ja mahdollisuuden kehittää itseään. Työn tulee olla mielekästä ja henkilöiden kokea tarpeellisuutta. (Kuosmanen, A. 2004, 55–56.)

Korkea suoritusmotivaatio näkyy haluna panostaa mm. työhön, haasteellisista töistä nauttimisena, sinnikkyytensä, tehokkuutena ja muutoshakuisena. Lisäksi hyvä itsekuri ja palautteen merkitys on tärkeä. (Airo ym. 2008, 65.) Vastaajat kokivat motivaatiota työssä oppimisesta, kehittymisestä, haasteista ja asioiden saamisesta tavoitteeseen. Sekä alaisia että esimiehiä motivoi esimieheltä osoitettu luottamus ja ”tila” tehdä itsenäisesti töitä. Ict:n asiakasrajapinnassa vastaajat kokevat tärkeäksi motiiviksi saada talon sisäiset ja talon ulkoiset asiakkaat rakentamaan vuorovaikutukseen yhteisten asioiden puolesta. Motivaatiota voi heikentää työn muuttuminen rutiiniksi, asioiden hidas eteneminen päätökseksi tai edessä olevien työvuosien vähyyden tiedostaminen. Vastaajilla voidaan todeta olevan korkea suoritusmotivaatio, mitä tukee myöhemmin tuloksissa käsiteltävä palautteen tärkeä merkitys vastaajille.

Onnistumisen kokemukset olivat osittain samoja kuin motivaatiotekijät. Onnistumista koettiin asiakastyytyväisyydestä ja asioiden saamisesta niin sanotusti maaliin sekä perinteisten ”altavastaja”-roolien ylittämistä kuten nuoruus ja miesvaltainen ala. Eri osapuolien hyvä vuorovaikutus koettiin osaksi onnistumisen kokemusta. Useampi vastaajista ei kokenut teknisen osaamisen heikkouden haittaavan ict-alan asiakaspalvelussa. Tärkeämpää oli tiedostaa tarve palvella asiakasta ja täyttää heidän toiveensa. Vastaajille oli myös itselleen selvää, että asiakkaat eivät oleta heidän hallitsevan laaja-alaisesti tai syvällisesti teknologiaa.

Veli Matti Autio on esitellyt *Contemporary Corporate Culture under Globalization* -tutkimustyötä, joka käsittelee työssä arviointia ja palautteen antoa eri maissa. Suomen, Japanin ja Slovakian vastaajat kokivat eniten saaneen epäoikeudenmukaista arviointia tai jääneen ilman asiallista palautetta. Parhaiten asianmukaista arviointia työstä ja oikeutettua palautetta kokeneet vastaajat olivat Kiinasta, Tsekistä, Eestistä, Saksasta ja Venäjältä. (Autio ym. 2010, 130–131.) Myös tämän tutkimuksen vastaajat kokivat palautteen saamisessa puutteita, jopa epäoikeudenmukaisuutta, jos esimies itse ei pystynyt antamaan palautetta. Positiivista palautetta saatiin runsaasti, mutta rakentavaa, kriittistä palautetta ja aitoja, tilanteeseen liittyviä palautteita kaivattiin enemmän. Osittain negatiivisen palautteen puute koettiin johtuvan esimiehen persoonasta. Toisaalta esimiehet itse toivat esille, kuinka palautteen antamista tulisi koko ajan opetella ja pyrkiä parantamaan. Palautteissa arvostettiin eniten asiakkaiden ja kollegoiden palautteita, kun taas alaisten palautteet lähenteli imartelun rajaa. Rahalliset palkitsemiset, suulliset kiitokset, ylimääräiset lomapäivät, työn saaminen tavoitteen

seen ja asiakastyytyväisyys-kyselyt koettiin parhaiksi palkitsemiskeinoiksi. Esimieheltä odotetaan sopivaa kannustusta, ei imartelua.

Puolet esimiehistä koki työn ja vapaan rajan olevan vaikea erottaa, mikä ei heitä häirinnyt, vaan töiden tekeminen koettiin olevan luonteva osa vapaa-aikaa. Toinen puoli esimiehistä halusi selkeän rajan työn ja vapaan välille, kuitenkin toinen heistä myönsi kunnianhimon saavan välillä jatkamaan töitä kotona. Perheelliset, pienten lasten äidit kokivat haasteelliseksi työn ja vapaan tasapainoilun. Perheen antama rytmi ajankäytölle osittain pakotti priorisoimaan asiat vapaalla perheen hyväksi. Haastattelun miesvastaajat eivät tuoneet perheen merkitystä samalla lailla esille kuin naisvastaajat. Vanhempien vastaajien vastuuntunto töistä ja tarve helpottaa arjen työkuormaa sai heidät tekemään töitä myös vapaalla. Osaltaan tähän vaikutti myös lasten kasvaminen aikuiseksi. Ajankäyttöä oli helpompi säädellä työlle ja itselle. Alaiset ja esimiehet molemmat tiedostivat, kuinka tärkeää on huolehtia hyvinvoinnista, työn rajoista.

Päivittäinen työstä irrottautuminen onnistui Kivistöjen tutkimuksen perusteella vain 18 % lähes aina, 36 % melko usein ja 46 % vain silloin tällöin. 55 % tutkittavista piti 2-3 taukoa (ruokailu-, kahvi- tai jaloittelutauko) päivässä, 28 % vähintään puolen tunnin lounastauon ja 13 % vähintään yhden 10–15 minuutin tauon. 3 % jätti tauot kokonaan pitämättä. Tutkimuksessa huomattiin iltavirkkujen olevan aamuvirkkuja väsyneempiä. Lisäksi iltavirkkut kokivat myös työkykynsä heikommaksi kuin aamuvirkkut. (Kivistö & Kivistö 2009, 175.) Jaksamisessa auttaa työn, vapaan ja levon jakaminen tasan vuorokauden ajasta. Sopiva työmäärä, hyvä ilmapiiri, hankalien asioiden selvittäminen ja perheen tuki auttavat työssä jaksamisessa. Omalla asenteella koettiin olevan suuri merkitys. Taukojen koettiin auttavan työhaasteiden ratkaisemisessa, ja niitä toivottiin käytettävän enemmän hyödyntämään keskinäistä vuorovaikutusta. Esimiehet voivat tukea alaisten jaksamista kiinnittämällä huomiota työkuormaan, vähentämällä töitä ja kommunikoimalla enemmän alaisten kanssa työhön liittyvistä asioista. Väsymisen tai kuormittavuuden koettiin tulevan jaksamisongelmista, ylitöistä, vähäisestä levosta, perheen ajan ja työn epätasapainosta sekä stressaavien työasioiden painamisesta vapaa-ajalla. Joidenkin erikoisosaamisen kautta työntäjä saattaa kuormittaa henkilöä liian suurella tai haastavalla työmäärällä. Toisaalta henkilön persoonalla koettiin olevan osuutta kuormittavuuden syntyy, kuten kunnianhimmolla, pikkutarkkuudella, innostuneisuudella ja vastuullisuuden tunteella. Kuormittavuuspiikit laskivat salakavalasti työtehoa, vaikka suurin osa siihen tiesi varautua. Kuormittavuuden aikana vapaa-ajasta nauttiminen vähentyi johtuen heikentyneestä keskittymiskyvystä ja energian puutteesta.

Vastaajat palautuvat kuormittavuuspiikeistä vähentämällä töiden tekemistä kotona, lisäämällä liikuntaa ja mukavaa, palkitsevaa tekemistä vapaa-ajalla. Myös perhe, lapset, lapsenlapset saavat unohtamaan työstressit. Useampi oli tiedostanut oman vastuun hyvinvoinnista. Elämän kaikista osa-alueista on pidettävä huolta, ennen kaikkea perusasioista kuten lepo, ravinto ja mielenvirkeys. Kuitenkin työn oikeaa määrää kullekin henkilölle on haastavaa määrittää, koska osa tykkää, että on paljon töitä ja kiirettä, kun taas osa turhautuu vähäi-

sestä työmäärästä. Myös epäonnistumiset töissä koettelevat henkilön työkapasiteettia. Työn hallitseminen vaatii tasapainoilua. Jaksamisongelmien tunnistaminen koettiin haastavaksi. Henkilöt, jotka ovat kokeneet joskus uupumisen, tunnistavat ja reagoivat herkemmin jaksamisongelmiin, minkä he kokevat myös tärkeäksi viestiä esimiehelle. Useampi vastaajista oli puhunut työn kuormittavuudesta, jaksamisesta terveydenhuollon ihmisten kanssa. He kokivat saaneensa hyvää keskusteluapua ja tukea, kuinka omasta jaksamisesta tulee pitää huolta. Varsinaista burnoutia ei kukaan vastaajista ollut kokenut.

## 5.4 Työyhteisön ja erilaisuuden merkityksiä

Työyhteisön ja erilaisuuden merkityksiä käydään läpi mm. eri-ikäisyyden, erilaisuuden ja erilaisten ict-alan roolien valossa. Vastaajat edustivat erilaisuutta työkokemukseltaan, koulutukseltaan, iältään, sukupuoleltaan, siviilisäädyltään ja työrooliltaan. Aluksi käydään läpi HR:n ajatuksia kyseisistä aiheista ja esitellään yksikön ikärakennetta 2010–2013. Lisäksi tarkastellaan, kuinka ikärakenne jakautui rekrytoinnin ja työsuhteiden lopettamisissa sekä kuinka yksikössä eri henkilöstökategoriat ovat edustettuina eri ikäluokissa. Pääosan seuraavien kappaleiden sisällöstä muodostavat vastaajien näkemykset työyhteisön erilaisuudesta, eri-ikäisyydestä ja erilaisista ict-alan työrooleista. Lopuksi vastaajat arvioivat hyvän ict-työyhteisön tekijöitä.

Ikäjohtamisesta, erilaisuudesta, eri-ikäisyydestä Palvelun strategiassa ei suoranaisesti HR:n mukaan ole ohjeistusta. Ohjeistusta löytyy lähinnä moniarvoisuudesta, ja kuinka se poikkeaa strategiasta. Kuitenkin se on hyvin pitkälle yksikkökohtaista. Moninaisuus-alkuiset sanat ovat korvaamassa kielenkäytösämme erilaisuus-alkuisia sanoja. Moninaisuus-sanalla ei koeta normittavan ihmistä samalla lailla kuin erilaisuus-sanalla. (Colliander ym. 2009, 29.)

Haasteena on tällä hetkellä, että kaikkien henkilöiden keski-ikä on noin 43 vuotta, ja ikärakenteessa on suhteessa enemmän vanhempia kuin nuoria. Vuosien 2010–2013 ajalta henkilöstöstä 35–55-vuotiaita on ollut 68–70 % (taulukko 11), mistä 35–45-vuotiaiden määrä on ollut hieman suurempi kuin 45–55-vuotiaiden määrä. Alle 35-vuotiaiden osuus Palvelun henkilöstöstä on vaihdellut 12–16 % välillä 2010–2013. Yli 55-vuotiaita on ollut suhteessa hieman enemmän kuin alle 35-vuotiaita. 55-vuotiaiden määrä on vaihdellut kyseisten vuosien aikana 16–18 % välillä, ja näyttää olleen viimeiset vuodet lähes samana. 2013 vuoden luvut on kerätty haastattelujen aikaan, ja edustaa noin ensimmäistä puolta vuotta.

TAULUKKO 11 Yksikön ikärakenne 2010–2012

| Ikärakenne | hlöt<35-v. | 35<hlöt<45 | 45<hlöt<55 | 55<hlöt |
|------------|------------|------------|------------|---------|
| 2010       | 16 %       | 36 %       | 32 %       | 16 %    |
| 2011       | 16 %       | 36 %       | 31 %       | 17 %    |
| 2012       | 12 %       | 36 %       | 34 %       | 18 %    |
| 2013       | 14 %       | 37 %       | 31 %       | 18 %    |

HR:n edustajan mukaan tavoitteena on tasapainottaa Palvelun ikäjakaumaa, ja pyrkiä tietoisesti ottamaan yritykseen enemmän nuoria. Yksiköissä ja tiimeissä seurataan eläkkeelle siirtyjien määrää, ja pyritään ajoissa siirtämään tietotaitoa taloon jääville. H1 tiedostaa, että yleensä ikäjohtaminen liitetään vanhempiin henkilöihin, ja heille suunniteltaviin erilaisiin joustoihin ja kevennettyihin työaika malleihin. Silti hän haluaa puolustaa nuorten esille ottamista vedoten tulevien vuosien ikärakenteen muutostarpeisiin.

#### 5.4.1 Rekrytointi eri ikäluokissa

Rekrytoinnin näkökulmasta organisaatioon valittavilta ihmisiltä toivotaan todella hyvää asiantuntemusta ja tehtävän sisällön vaatimaa taitotasoa. Johtajan, myyjän tai asiantuntijan tehtävän vaatimukset ovat erilaisia. Koulutustaustan vaatimukset liittyvät vahvasti itse tehtävän vaatimuksiin. H1:n mukaan Palvelussa on tietoisesti pyritty kasvamaan irti pitkän työkokemuksen painotuksesta. Entistä enemmän on pyritty rekrytointivaiheessa löytämään työnhakijoista samoja arvoja kuin yrityksellä on. Yritystestien myötä yrityksen arvot ovat viime vuosina vaihtuneet tiheästi, ja näin ollen haasteena arvojen hyödyntämisessä on ollut se, kuinka hyvin esimiehet itse ovat ehtineet arvot sisäistää. Mahdollisuuksien mukaan hyödynnetään yhteistyökumppaneiden henkilöarviot ja testit, joiden kautta avautuu paremmin henkilön persoona, osaaminen ja asenteet työhön. Kuitenkin esimiehellä on päävastuu henkilöstövalinnoissa ja siinä on annettu tietoisesti heille liikkumavaraa, ja useimmiten esimiehen intuitio ratkaisee henkilövalinnoissa. Esimiehiä kannustetaan ottamaan myös nuoria töihin, ja pyritään sitä kautta vaikuttamaan uudistuviin asenteisiin.

Haastateltavan yksikön rekrytoinnin muutoksia tarkastellaan vuosien 2010–2012 ajanjaksolta (taulukko 12). Huomattavaa on, että vuonna 2010 ja 2012 yli 55-vuotiaita ei ollut palkattu ollenkaan. Samoin oli käynyt vuonna 2012 45–55-vuotiaiden kohdalla. 45–55-vuotiaita oli rekrytoitu vuonna 2010 18 % ja vuonna 2011 suunta oli laskeva, 15 %. Mainittujen ikäryhmien yhteinen osuus rekrytointi määrästä vuosina 2010–2011–2012 oli vastaavasti 18 % – 28 % – 0 %. Suuntaus vanhempien ikäluokkien palkkaamisen vähenemisestä oli nähtävissä jo vuonna 2010, vaikka se hieman nousi seuraavana vuonna.

TAULUKKO 12 Ikärakenteen toteutuminen rekrytoinnissa 2010–2012

| Vuodet | hlöt<35 | 35<hlöt<45 | 45<hlöt<55 | 55<hlöt |
|--------|---------|------------|------------|---------|
| 2010   | 34 %    | 48 %       | 18 %       | 0 %     |
| 2011   | 38 %    | 34 %       | 15 %       | 13 %    |
| 2012   | 50 %    | 50 %       | 0 %        | 0 %     |

35–45-vuotiaiden rekrytointien määrä laski vuonna 2011 34 %:iin, kun se edellisenä vuonna oli ollut 48 % ja jälkimmäisenä vuonna 50 %. Alle 35-vuotiaiden palkkaamisessa on ollut kasvava trendi, ja kolmessa vuodessa rekrytointi määrä on noussut 34 %:sta 50 %. Toteutuneet rekrytoinnit ovat selvästi painottuneet alle 45- ja 35-vuotiaiden ikäluokkiin, mitä selittää ikärakenteessa havaittu alle 35-vuotiaiden vähyys suhteessa vanhempiin ikäluokkiin sekä tietoinen tarkoi-

tus muuttaa ikärakennetta. Silti rekrytointipainotus ei vielä näkynyt yrityksen koko ikärakenteessa (taulukko 11). Toisaalta nuorten 20–30-vuotiaiden vaihtuvuus oli HR:n mukaan suurin, mikä selittää suurempaa rekrytointin tarvetta myös nuoriin. HR:n henkilön ja haastatteluun osallistuneiden esimiesten ja alaisten kautta tuotiin esille Palvelun ikärakenteen vinoutuma, ja tiedostettiin rekrytointien suuntaaminen nuorempiin ikäluokkiin. 2012 painotus rekrytointissa oli selkeästi alle 45-vuotiaissa, 100 %. Alle 45-vuotiaiden määrä rekrytointissa oli vuonna 2010 peräti 82 %, kun taas 2011 määrä oli 72 %.

Päätyneiden työsuhteiden ikärakenteen jakautumista käsitellään vuotta 2012 ja puolen vuoden toteutuman osalta vuotta 2013 (taulukko 13). Tarkasteltaessa yli 45-vuotiaiden työsuhteen päättymisiä kyseisiltä ajankohdilta on heidän väheneminen yrityksessä pienentynyt 50 %:sta (2012) 20 %:iin (2013). Samaan aikaan on alle 45-vuotiaiden ikäluokassa koettu lopettaneiden osuuden kasvaneen 40 %:sta 80 %:iin, mikä selittyy 35–45-vuotiaiden työsuhteiden päättymisen suuressa määrässä, 60 %:ia kokonaismäärästä. Yrityksessä oli loppuvuodesta 2012 yt:t, minkä toteutumisen vaikutukset päätyneisiin työsuhteisiin voidaan olettaa tapahtuneen 2013 vuoden puolella, ja näin kohdistuneet määrät saattaisivat koskea osittain yt:hen liittyviin irtisanomisiin. Huomattavaa on, että 2013 vuoden ensimmäisessä vuosipuolikkaassa ei ole päättynyt ollenkaan yli 55-vuotiaiden työsuhteita. Koska päätyneiden työsuhteiden määrät ovat olleet aika samansuuruisia vuoden 2012 ikäluokissa, ikäpyramidin tasoittumiseen toteutumalla ei ole isoa merkitystä. Suurempi vaikutus näyttäisi tulevan vuoden 2013 35–45-vuotiaiden poistumasta, mikä vahvistaneen 45–55-vuotiaiden henkilöstövahvuuden pysymistä yhtenä suurimpana ikäluokkien ryhmänä yrityksessä. HR:n saadun tiedon mukaan vuonna 2013 päätyneiden työsuhteiden pituuksien keskiarvo oli 9 vuotta, kun taas 2012 loppuneiden työsuhteiden keskimääräinen pituus oli 7 vuotta. Ikäryhmittäin jaettavaa keskimääräistä työsuhteiden pituutta ei ollut saatavilla tähän tutkimukseen.

TAULUKKO 13 Päätyneiden työsuhteiden ikärakenteen jakautuminen 2010–2012

| Työsuhteen päättymisen | hlöt<35 | 35≤hlöt<45 | 45≤hlöt<55 | 55≤hlöt |
|------------------------|---------|------------|------------|---------|
| 2012                   | 20 %    | 20 %       | 30 %       | 20 %    |
| 2013 (6 kk)            | 20 %    | 60 %       | 20 %       | 0 %     |

#### 5.4.2 Eri-ikäisyys

Ikäjohtamiseen liittyviä senioriryhmiä ei HR:n tulkinnan mukaan ole Palvelussa katsottu tarpeelliseksi perustaa. Ruuhkavuosiin liittyviä ajankäytön haasteita on pyritty tukemaan yhteiskunnan tarjoamalla vaihtoehtoilla. Henkilöstö käyttää mahdollisuuksien mukaan mm. opintovapaita, vuorotteluvapaita ja hoitovapaita. Nuorille, alle 35-vuotiaille on perustettu oma viiteryhmä, x-ryhmä. Nuorten ryhmään osallistuu noin 10 % yrityksen henkilöstöstä ja toiminta on aktiivista. Tapaamisia on noin 4-5 kertaa vuodessa. Heillä on omat facebook-ryhmät, illanistujaisia, kehitysprojekteja, seminaareja ja erilaisia projektiryhmiä.

Yrityksessä on ollut muutama vuosi sitten käytössä naisjohtajuus-ohjelma, jolla tuettiin ja kehitettiin naisjohtajuutta.

Eri-ikäisyyteen ei ole liittynyt yleensä minkäänlaisia ongelmatilanteita, vaan se on koettu positiivisena elementtinä työyhteisössä. Nuoret tuovat innokkuutta ja nuoremman ihmisen näkökulmaa ajatella asioita. Lisäksi uudet opit ja toimintatavat uudistavat ja tuulettavat työyhteisöä. Toisaalta ict-alan hektisyydessä hyvällä perehdytyksellä on merkityksensä. Jos kiireisessä työtahdissa joutuu paljon auttamaan ja opettamaan nuorta, niin se helposti koetaan kääntyvän työn tekemistä haittaavaksi piirteeksi. Oleellista on löytää hyvä tutor, ja esimiehen tehtäviin kuuluu huolehtia, että perehdytysprosessi onnistuu.

Tulevaisuuden näkökulmasta ikäpyramidia halutaan levennettävän, kun suuri määrä henkilöitä on jäämässä eläkkeelle, nuoria tarvitaan kasvamaan ja ottamaan paikkansa. Nuoria, vastavalmistuneita pyritään ottamaan tietoisesti lisää. Vastaajat uskovat, että panostamalla nuoriin kunnolla, voidaan heidät saada pysymään yrityksessä seuraavat 20 vuotta. Taloudellisista syistä johtuen yritys on pitkään sinnitellyt samalla henkilöstöllä, ja uutta henkilöstöä on rekrytoitu vähän. Yrityksessä ollaan vaiheessa, että eläkkeelle lähtevien määrä kasvaa, ja on vaarana menettää olennaista osaamista. Jos ikäpyramidi on epätasapainossa, nuorten puuttuessa, niin ikärakenteen tasapainottamistoimenpiteitä ei pitäisi luokitella ikäsyrjinnäksi.

Jonkinlaisia eri-ikään liittyviä tilanteita kuitenkin tunnistettiin. Yksi vastaajista toi esille, kuinka 35-vuotiaas esimies voi kokea identiteetikriisiä nuoria alaisia kohtaan, jos hän tuntee olevansa heitä vanhanaikaisempi ja heikompi ammattitaidoltaan. Toisaalta yksi vastaaja toi esille (käsitelty yli 55-vuotiaat -kohdassa), kuinka rekrytoisi 45-vuotiaan mieluummin kuin 55-vuotiaan yrityksen tuottavuuden näkökulmasta ja ei kokenut sen olevan ikään liittyvää syrjintää.

Eri-ikäisyys koetaan suureksi rikkaudeksi ja työyhteisössä ei koeta olevan merkitystä sillä, minkä ikäisiä ihmiset ovat. Yksi haastateltavista oli itse nuori, ja hän ei ollut kokenut erilaista suhtautumista oman iän takia. Asiakkaiden suhtautuminen nuoreen, vähäiseen työkokemukseen omaavaan päällikköön koetaan joustavaksi, ja jopa anteeksi antavaksi. Palvelupäälliköt ovat tottuneet tulemaan toimeen monenlaisten ihmisten kanssa, ja heillä on helppo kommunikoida eri-ikäisten kanssa.

Eri-ikäisyyden vaikutuksia tiimin toiminnassa on löydettävissä. Tiimissä vallitsevat käyttäytymisnormit ja sisäinen ohjautuvuus vaikuttavat tiimin tehtävien jaossa nuorien ja ikääntyneiden välillä. Ilmarinen ja kumppanit tuovat esille, kuinka yhteistä säveltä eri-ikäisten välillä ei ole helppoa löytää erilaisista kokemusmaailmoista johtuen. Arvojen erillisyys voi heijastua työssä koettaviin erilaisiin odotuksiin ja toimintatapoihin, mitä esimiehet eivät välttämättä tiedosta. (Ilmarinen ym. 2003, 34.) Esimiehen tietoinen ja ei-tietoinen toimintatapa ohjaa valintoja, toisaalta tietyt tehtävät periytyvät samoille tekijöille. Tiimin tekemisessä ja asioiden käsittelyssä eri-ikäisyys osittain häviää taustalla. Tiimissä arvostetaan henkilöitä, jotka jatkavat yli oman eläkeiän. Iäkkäimmiltä henkilöiltä hyväksytään erilainen työpanos kuin muilta, tiimin sisäinen jousto toimii.



Ja siinä ehkä joskus käy sillai, että niinku tavallaan tietyt asiat ajautuu niille nuoremmille ja sitten tuota tietyt .. asiat hoituu siellä vanhemmalla porukalla. ... Joo, huomaamattomia valintoja, kyllä. Ja joskus sitten tavallaan aivan aidosti. H4

Ikäasennetta ei työyhteisössä suoranaisesti tunnustettu olevan, ja iällä ei ole merkitystä työtehtävien valikoitumisessa. Työtehtävät kohdentuvat henkilöiden vahvuuksien ja osaamisen kautta. Kyvyt ja taidot luovat perustan, ja esimies voi näitä ominaisuuksia työtehtävien valintojen kautta vahvistaa. Ikäasennetta mietittäessä, haastateltavat tunnustavat työyhteisön ikärakenteen painotuneen enemmän vanhempiin kuin nuoriin. Nuoria on huomattu tulevan nykyisin enemmän töihin, minkä toivotaan estävän työyhteisön jumiutumisen vanhoihin kaavoihin. Minkään ikäryhmän ei ole kuitenkaan koettu olevan erityisasemassa.

Kuitenkin jokaisen on ansaittava työ, eli sen on oltava tuottavaa. Yksi vastaaja pohti pitkään yrityksessä palvelleita ihmisiä heidän aktiivisuudestaan ja halustaan panostaa työhön. Jonkinlaista ikäasenteen ilmenemistä vastaajalta löytyi, vaikka toisaalta hän ilmaisi myös epävarmuuden mahdollisten suojatyöpaikkojen olemiseen. Toinen vastaaja toi selkeästi esille, ettei usko Palvelusa olevan suojatyöpaikkoja.

No, ehkä täällä on enemmän semmosia ihmisiä, ketkä on ollu täällä koko elämänsä, niin. ... että ne on niin leipääntyneitä tai sitten jotain tommosia suojatyöpaikkalaisia, ku välillä on... Niin niin ehkä ne on niin ns luovuttaneita, jo niin monessa kohtaa...Ja niin sit varmaan ei täälläkään varmaan enää samalla tavalla ole sellasia suojatyöpaikkalaisia, ... että täytyy tehäkin jotakin, eikä vaan istua kahvilla kaiket päivät..H5

80- ja 90-luvulla yksi vastaajista kokee urakehitys syklin olleen nopeampaa. Ict-ala oli uusi, ja siellä arvostettiin ammattitaitoa ja pätevyyttä. Uusi ala houkutteli työntekijöitä, työssä oli uutuuden viehätystä. It:n nousu huumassa ei ollut väliä työntekijän sukupuolella, iällä tai koulutuksella. Suvaitsevaisuus on ominaista edelleen ict-alalle. Ict-alalla nähdään pelibisneksessä samanlaista huumaa kuin 30 vuotta sitten tietotekniikan kehityksessä. Nuoret valitsevat itse mieleisiä töitä ja vaihtavat helposti työpaikkaa. Työ nähdään enemmän projektiluontoisena.

... tekee noita, koodaa kännykkäpelejä ... Ja niistähän on huutava pula ... suhtautuu, niin et hän menee nyt tonne, siel on kiva projekti, tohon firmaan. Hän soittaa sitten tänne, tekee välist vähän musiikkia ja sitten taas menee seuraavaan. Se on tavallinen ajatusmaailma. (nuorten?) On, joo. Ne ei haluakaan sitoutua, ne ei halua ottaa mitään vaki paikkaa. Vaan ne haluaa tehdä mielenkiintoisia juttuja. H3

#### 5.4.2.1 Nuoret

Higuchin (2002) mukaan Japanin ja Euroopan unionin pitämässä työvoimaa koskevissa seminaareissa on puhuttanut, kuinka junioreiden ja senioreiden palkkaus saataisiin lähemmäksi toisiaan. Ristiriitoja aiheuttaa, kuinka tuottavuuden merkitys ja palkkaus eivät kohtaa eri-ikäisillä. Yleensä tuottavuuden katsotaan kasvavan iän myötä, ja näin palkan koheneminen koetaan luonnolliseksi. Kuitenkin japanilaisten mielestä tuottavuuden kannalta junioreiden palkka on liian pieni verrattuna senioreihin, vaikka tuottavuus nousee iän myötä.

Vaikka nuorella on koulutus, niin ammatillinen osaaminen tulee työn kautta. Työnantajan koulutus on tärkeää, mutta riskinä on nuorten suurempi työpaikan vaihtaminen verrattuna senioreihin. (Ilmarinen 2006a, 99–100) Vastaajat kokivat huolta, kuinka nuoret ovat herkempiä vaihtamaan noususuhdanteessa. Nuorten motiivina työpaikan vaihtamisessa on uudet haasteet ja parempi palkka.

Nuorten sijoittumista työmarkkinoille vaikeuttaa työkokemuksen puute, toisaalta harjoittelun kautta saadaan työkokemusta, mutta vastaavasti palkka ei riitä nuorten elämiseen ja asunnon saanti on vaikeaa varsinkin pääkaupunkiseudulla. Useampi vastaajista oli sitä mieltä, että nuorta ei tulisi syyllistää kokemuksen puutteesta, koska se ei ole heidän syytä täysin. Nuoret ovat teknisissä asioissa loistavia, ja vanhemmilla työntekijöillä on heiltä siinä myös opittavaa. Nuorilla tunnistettiin olevan erilainen into ja kyky tehdä töitä kuin vanhemmilla. Nuorten osaamista ja nopeaa asioiden omaksumiskykyä arvostetaan. Toisaalta he saattavat jäädä helpommin jumiin pikku asioihin.

... hirveen usein kysyn tältä meidän junnulta sitten neuvoo kaikkeen, jos tulee jotain niinku tai ei osakaan käyttää jotain uutta järjestelmää. Ku tuntuu, että ne nappaa tosta vain näitä... ku he ei oo nähny, heillä ei oo niitä kilometrejä kuitenkaan siellä takana. Niin sitten ne saattaa vähän stressata niinku asioista, mitkä nyt ei välttämättä vaatisi. H11

Yksi esimiehistä tulkitsi hakevansa työnhakijasta samaa arvomaailmaa tai ominaisuuksia kuin itsellä on, ikään kuin peilikuvaa. Ammattiin valmistuvilta vaaditaan taitoa vakuuttaa oma potentiaalisuus uutena työntekijänä. Ihmisen persoonalla ja asenteella koettiin olevan iso merkitys työnhaussa. Tutkinto koetaan tärkeäksi, ja alalle hakeutuu hyvin koulutettua väkeä. Jos mahdollista, niin edellä mainittu esimies rekrytoisi enemmän korkeakoulun käyneitä. Kuitenkin oikea asenne, motivaatio on tärkeintä. Nuorten on haasteellista päästä työmarkkinoille ja erottautua satojen hakijoiden joukosta, kuitenkin itse haastatte-luista nuoret oppivat paljon työnantajan odotuksista.

... mitä mun omia kavereita aina seuraa, ... kaikki varmaan enemmän kouluttautuneita kuin mä, niin, niin. ... miten niihin ihmisiin saisi semmosta, että se kilpailu on tosi kovaa, ... että yhtä työpaikkaa voi hakee niinku helposti pari sataa ihmistä. ... kenen tahansa aika vaikee erottautua kahestasadasta ihmisestä, jos kaikki on yhtä hyviä. ... haastattelussa, niin sit sai vaan enemmän itsevarmuutta ja niinku tietämystä, että mitä ne ehkä työnhakijat haluaa. H5

Sopeutuminen yrityksen työkuultuuriin vie aikansa. Jonkun verran haasteena on ollut ymmärtää työajan käsite, eli töihin tullaan sovitusti, palaverit alkaa ajallaan ja poissaoloja ei hyväksytä enempää kuin muillakaan toimialoilla. Ilmarisen mukaan ikääntyneet työntekijät omaavat protestanttisen työasenteen, käsitäten voimakkaan normisidonnaisuuden ja lojaaliuden työnantajalle. Arvomaailma ei hyväksy myöhästelyä. (Ilmarinen ym. 2003, 32.) Ict-projekteissa vanhempien kokemus hallita haasteita tunnistetaan, mutta osaamisalue voi olla myös kaikille uusi, jolloin nuoret voidaan nähdä olevan tasavertaisena osaamisen kanssa. Lisäksi olisi tärkeää ymmärtää asiakkaan läsnäolon merkitys. Alla yhden vastaajan pohdintaa nuorten haasteista ict-alalla. Heidän tulisi pikku

hiljaa kasvaa uuteen työhön esim. mentoroinnin avulla, mutta samanaikaisesti heiltä vaaditaan henkistä kypsyttä kohdata haastavia työtilanteita.

Toisaalta tommoseen hommaan, mitä nää tekee niin, ei semmosta ihan vihreätä voi ottaa, että ehkä niinku johonkin tämmöseen avustavaan rooliin, ..., joka sit pikku hiljaa kasvais. Sit tommonen palvelupäällikkö rooli on niin vaativa, että tuota, että sulla kyllä pitäis olla jotain työtaustaa, että se on niin kova rooli. Sä oot kuitenkin, sä oot aika lailla puun ja kuoren välissä sen oman... (nuorilta) puuttuu se semmonen, ei teflon, vaan siis ses semmonen pinta. Sulla pitää olla aika kova pinta, että sä kestät siinä. Se on henkisesti hiton, ... Se oli mulle itellekin yllätys, kuinka tiukkoja tilanteita, ... alle kaksviis, niin mä olin itekin tottunut ja tosi nuori, kun mä tulin siihen hommaan. .. mä saatoin oikeesti itkeä, ku mä lähin jostain asiakaspalaverista... nuoret, jotka hakee niitä haasteita, niitä, valmistumisen jälkeen hakee niitä työkokemuksia, et miten se ratkaistaan. Et niittenhän pitäs päästä, et jotenkin tämmönen mentorointi tai tämmönen rinnalla oppiminen.. H6

Ilmarinen tulkitsee nuoria leimaavan joustavuuden, viihtyvyyden ja tekemisen mielekkyyden, mikä heijastuu myös työteon ajan ja paikan valintakriteereihin. Nuorilta löytyy sitoutumusta ja innostusta työhön. (Ilmarinen ym. 2003, 33–34.) Vastaajat kokivat nuorten kanssa toimimisen mukavaksi. Nuoret tuovat raik-kautta ja piristystä työyhteisöön, uusia ajattelutapoja, tietoa uusista tuulista ja koulumaailmasta. Myös HR:n vastaaja toi esille, kuinka nuoret tuovat energisyyttä ja hyvää osaamista työyhteisöön.

Ja sit taas ehkä nuorten sellainen, niinku, kyseenalaistava ja innovatiivinen ja niinku taas toisenlainen energia siihen. Niin se on taas vähän niinku mitä me opetellaan. Et- tä kyllä siis, kyllä juuri tällasille vahvalle osaamiselle ja tieto- taidolle, sillä on tosi iso arvostus organisaatiossa kyllä. H1

Nuorten vahvuuksia koettiin olevan avoimuus, kehityksessä mukana pysyminen, verkostoituminen mm. sosiaalisen median kautta ja kyky hakea ja hyödyntää tietoa. Nuorilla on kova tarve näyttää osaaminen ja he ovat hyvin nopea tempoisia, mikä oli toisaalta myös haaste. Innovatiivisuutta löytyy, mutta kärsivällisyyttä ei tarpeeksi. Nuorille on ominaista "heti mulle tänne kaikki"- asenne ja halu toimia nopeasti, ja töihin asennoidutaan kuin kuin soitellen so- taan. Nuoret ehkä oppii myöhemmin ns. sisäisen politikoinnin: "Että niinku ennen kuin tekee, niin kannattaa miettiä mitä tekee." Nuorten työn etenemistä tulee seurata ja ohjata.

Tuota, nuoret, nuoret on sillä tavalla ihan hauskoja, mielenkiintoisia. Semmosia, ei oo vielä se elämän raadollisuus välttämättä niinku heille herännyt. Ja semmonen tietty ideologisuus ja kirkassilmäisyys on siinä kohtaa niinku vielä aika vahvasti vallalla, joka nyt ei missään nimessä oo huono asia. Mut joissakin asioissa, miten innoissaan lähtee jotain juttua työstää, joka ei välttämättä sitten ole se juttu, mitä niinku pitäs tavoitella, niin se voi olla ehkä ohjaava tekijä niinku nuoremmilla ihmisillä. Ainakin osalla. Et niitä sitten pitää vähän katella, mihin suuntaa ne menee, et ei sinkoile sinne, tänne, tonne.H10

Nuoret miehet erottuvat haluten olla keskipisteitä, mikä vaatii kaikilta sovittelua. Nuorten johtajien oletetaan olevan radikaalimpia, päätöksissään virtaviivaisimpia ja trendikkäämpiä. He ottavat rohkeammin riskejä ja ovat ennakkoluulottomampia. Haasteena nuorten johtajien kohdalla koettiin alaisten kunni-

oituksen saaminen. Johtajan paikka tulee lunastaa, ansaita. Silti nähtiin mahdollisena nuorten onnistuminen johtajana.

Yksi vastaajista toi esille, kuinka esimiehen ja alaisen nuoruus ja saman ikäisyys voivat koitua ongelmaksi, mikä voi johtaa siihen, että toisen on vaihdettava tiimiä. Kyseisessä tapauksessa alainen omasi vahvan, samalla tasolle yltävän ammatillisen kokemuksen kuin uusi esimies ja taustalla alaisella oli lisäksi esimieskokemusta. Uusi esimies koki haastavaksi saada arvostusta ja muuttaa esimies-alainen -suhdetta tasapainoon. Myös samankaltaisuus, palautteen antamisen vaikeus ja alaisen kiittämättömyys aiheuttivat ongelmia, ja näin roolien löytäminen hankaloitui. Vastaajan mukaan alaissuhdetta vaikeutti liian vähäiseksi jäänyt oma perehtyneisyys uuteen esimies tehtävään. Toinen vastaajista oli kokenut jännitteen esimiesalais-suhteeseen syntyneen siitä, kun hän esimiehenä vaati tiukempia rajoja kuin mihin nuori alainen oli tottunut. Nuori oli näppärä ja nopea oppimaan, mutta heidän keskinäinen työskentely ei onnistunut. Tilanne raukesi nuoren vaihtaessa toiseen tiimiin. Kuitenkin vastaaja koki, että heidän työskentely olisi voinut ajan myötä toimiakin. Nuorten hyvän osaamisen taso voi asettaa esimiehen puntaroimaan omaa osaamistaan ja kykyään työskennellä nuorempien kanssa.

... kirjoitettu lehdissä niinku kaikki mahdollinen, et ku he on kaikessa hienompai ja suurempai. ... pystynkös mä ees toimii, et miltä se tuntuu, että mä olenkin yhtäkkiä vähän niinku vanhanaikainen. Et enemmänkin semmonen identiteettikriisi siihen suuntaan. ... tän y-sukupolven kanssa. Ja se mua itse asiassa niinku pelottaakin, jopa. H6

Halmeen lisensiaattitutkimuksen kolmannessa artikkelissa tutkittiin erikäisyyttä ja ikäjohtamista. Nuorista positiivisia ominaisuuksia olivat innokas, toimintatapojen uudistaja, tekninen osaaminen, urakehitykseen sitoutuminen, individualisti ja monipuolinen koulutus. Lisäksi nuorille haastava työ merkitsee motivaation lähdeä. He arvostavat itsenäisyyttä ja vapautta ja ovat individualisteja. (Halme 2007, 35.) Pärnäsen organisaatioiden ikäpolitiikka koskevassa väitöskirjassa liitettiin nuoriin ominaisuuksia kuten innokkuus, aktiivisuus, energisyys, oppimisen helppous ja nopeus, hyvä koulutus, uusia ideoita, toimintatapoja, viimeisin tieto ja uudenlaista osaamista. Heidät nähtiin myös kunnianhimoisena, motivoituneina ja vanhojen rutiinien ravistelijana. (Pärnäsen 2011, 135.) Tämän tutkimuksen kautta tuli useita samankaltaisia ominaisuuksia (taulukko 14) kuin Halmeen ja Pärnäsen tutkimuksissa. Lisäksi nuorten ajateltiin olevan avoimia, ennakkoluulottomia, osaavia, innovatiivisia ja sosiaalisen median hyväksikäyttäjiä, joille trendikkyys ja uusiutuminen ovat tärkeää. Nuorten osaamiseen luotetaan, mutta heidän nuoruuden innokkuus ja asioissa nopeasti eteneminen saattaa aiheuttaa haasteita työyhteisössä.

Halmeen kolmannessa artikkelissa nuoriin liitettäviä haasteellisia ominaisuuksia tutkimuksessa olivat hätäileväisyys, kokemattomuus, urakkatyöläisyys ja työn oletettu joustavuus. (Halme 2007, 35.) Kun taas Pärnäsen tutkimuksessa nuoriin liitettäviä kielteisiä ominaisuuksia olivat mm. vähäinen vastuuntunto ja velvollisuudentunto, löyhempi työmoraali ja suhtautuminen seuraamuksellisuuteen. Lisäksi heidän kuvattiin olevan levottomia, haihattelevia, hakevan it-

seään ja etsivän jotain kivaa. (Pärnänen 2011, 136.) Tämän tutkimuksen vastaajat kuvasivat nuoria myös kärsimättömäksi ja kokemattomaksi, asioihin rynnätään vähäisellä seuraamusten harkinnalla (taulukko 14). Palautteiden vastaanottaminen sekä työajan ja työkuulttuurin ymmärtäminen tuo haasteellisuutta, minkä lisäksi tilannetta ei helpota heidän paineensa ja tarve näyttää kykynsä. Liian kova halu pärjätä voi saada myös negatiivisia piirteitä työyhteisössä.

TAULUKKO 14 Nuorten vahvuudet ja heikkoudet

| Nuorten vahvuudet                 | Nuorten heikkoudet, haasteet              |
|-----------------------------------|---|
| Energisyys, innokkuus, avoimuus   | Elämän kokemus, työkokemus                |
| Innovatiivisuus, kirkassilmäisyys | Kärsivällisyys, keskipisteenä oleminen    |
| Halu menestyä, rohkeus            | Esimiestaidot, alaisen taidot             |
| Ennakkoluulottomuus               | Arvostuksen puute johtajana               |
| Trendikkyys, uudistaminen         | Odotetaan näyttöjä                        |
| Ihania, mukavia, piristäviä       | Kontaktit                                 |
| Uudet teknologiat, kielitaito     | Palautteen vastaanottaminen, kiitollisuus |
| Tulevaisuus, ikä                  | Haastavat tilanteet, epäonnistuminen      |
| Kehityksessä mukana pysyminen     | Stressi, paineen sietokyky                |
| Sosiaalisen median seuraaminen    | Soitellen sotaan -asenne uusissa asioissa |
| Tiedon hankintamenetelmät         | Vähäinen aktiviteetti vapaa-ajalla        |
| Ajan hermolla, tuoreita ajatuksia | Työajan ja työkuulttuurin ymmärrys        |
| Raikkaus, näppäryys, nopeus       | Takertuminen pikkuasioihin                |
| Auttavat ja opettavat vanhempia   | Tehdään ensin, mietitään jälkikäteen      |

Nuorten suhtautuminen työhön koettiin myös enemmän projektityyppiseksi. Töitä tehdään tietoisesti vain tietyn periodin ajan, väliin sisällytetään maailmalta kiertämistä, minkä jälkeen ollaan valmiit vastaanottamaan seuraava työkeikka. Työn ei välttämättä odoteta olevan vakituinen tai pitkäkestoinen. Nuorten erilainen halu kuluttaa, sitoutua omistusasuntojen kautta lainoihin, kokea elämyksiä ja suhtautuminen työhön tuovat haasteensa työyhteisöön. Myös tiukentuneet työmarkkinat voivat vaikuttaa nuorten suuntautumisessa toisenlaisiin elämäntilanteisiin kuin vanhemmat, koska kaikille ei tällä hetkellä riitä töitä. Toisaalta työnantajat voivat tiukkoina taloudellisina aikoina myös hyötyä tämän kaltaisista, joustavista työresursseista.

Ict-ala vaikuttaa suhtautuvan nuoriin pääsääntöisesti kuitenkin positiivisesti. Useimmat haasteista ovat suoraan nuoruuteen liitettäviä, ei välttämättä nuorten haasteista nimenomaan ict-alalla. Ict-alalle hakeutuu usein innovatiivisia, energisiä ja itsenäisiä toimijoita. Nuoret ovat oppineet sosiaalisessa mediasa hyödyntämään kehitysideoita verkostoitumalla, mitä ei taas yritysmaailmassa samalla lailla voi toteuttaa. Alaiset toivat esille, kuinka he ovat usein saaneet oppia nuorilta ja uusia tuulia nuorten tavasta ajatella erilaisilla asioista. Esimiehet tiedostivat, kuinka nuorten on haastava vakuuttaa oma osaaminen työhakuprosessissa. Useimmat näkivät hyväksi järjestää nuorille kasvupolkua, oppimista yhdessä mentorin kanssa ja mahdollisuutta tutustua työelämään eri harjoitusohjelmien kautta. Palvelussa vaihtuvuus on ollut pientä, ja työnantaja on koettu turvalliseksi.

#### 5.4.2.2 Keski-ikäiset

35–40-vuotiaiden osalta HR:n vastaaja näkee tietotaito-osaamisen kertymisen merkittävänä, mikä lisää heidän uskottavuutta niin työyhteisössä kuin asiakasrajapinnassa. Hän painottaa näkemyksen olevan oman, Palvelussa ei ole tutkittu mitään analyysia aiheesta. 35–40-vuotiailla on elämän ruuhkavuodet ja haasteena sovittaa henkilökohtainen elämä työhön. Työhön suhtaudutaan kunnianhimoisesti, halutaan vielä näyttää onnistumista ja olla aktiivisia. Heidän iässään saadaan vielä uusia haasteita, edetään uralla vastuullisimpiin tehtäviin ja vaihdetaan rooleja. Toisaalta muutokset, kunnianhimo ja haasteet elämän eri osaluilla lisäävät henkilöiden stressitasoa, sisältäen myös paljon paineita.

Yli 45-vuotiaiden vahvuuksia ovat elämäkokemus, ihmistuntemus ja haastavien työtilanteiden hallinta. He ovat ”kouliintuneita” ja tottuneet erilaisiin haasteisiin. He eivät säikähdä monimutkaisia tilanteita, vaan osaavat suhteuttaa työn oikeisiin mittasuhteisiin ja luottavat osaamiseensa. Toisaalta osa on uusia prosesseja vastaan, ja haluaisi pitäytyä vanhoissa toimintatavoissa. Useimmat keski-ikäisistä seuraavat aikaansa aktiivisesti ja haluavat edelleen kehittää itseään monipuolisesti. Teknisessä taidossa he voivat jäädä vähän jälkeen, mutta se voidaan myöntää ja asian kanssa tullaan toimeen.

... Niin, et ei helposti niinku hätkähdä tuolla niinku esimerkiksi asiakkaalla tai et aika monta Oscar-palkintoo täs on vedetty jo tollee sisälle, että sisällä kuohuu, mut sit vaan oot ihan tyynen rauhallisesti. Koska oon nähny tosi paljon. ... osaan lukee myös hirvee hyvin ihmisii, et osaa jo vähän varautua siihen, et miten sitä pitää kenellekin niinku... Suhtautua ja käyttäytyä, ja esittää. Et tota, ei tietysti se tekninen taito monilla tän ikäisellä sit oo mitenkään niinku aallon harjalla, mutta sekin on, et sitä voi sanoo. ... Monet tän ikäset voi elää siinä et vielä no ku tehtiin vielä kymmenen ... H2

Talon sisällä yli 45-vuotiaat pystyvät hyvin etenemään ja vaihtamaan työtehtäviä, ja näin työ tuntuu uudelta. Työpaikan vaihtamisen vähäiseen kiinnostukseen yhden vastaajan mielestä vaikuttaa taloudelliset sitoumukset, kuten asuntolainat. Keski-ikäinen tasapainoilee kiireisen työn, perheen ja vapaa-ajan kanssa. Toisaalta perheen lasten ja vanhempien harrastukset pyörittävät arkea tiiviisti, mutta laittavat myös rajoja työhön käytetylle ajalle. Keski-ikäisten kokemus ja elämäntilanne myös luovat tasapainoa. He eivät koe työhaasteita samalla lailla stressaavaksi kuin nuoremmat kuten yksi vastaajista totesi: ”Että ei enää tarvii huiskii, hötkyillä enää mihinkään suuntaan.” (H11)

Vastaaja tuo esille, kuinka 50-vuotiaalla voi puuttua työmotivaatio. Työntäjän puolelta voi olla haastavaa saada henkilöä innostumaan töistä ja löytää hänelle mielekkäitä tehtäviä. Motivaation puute heijastui työn laatuun, tavoitteena oli päästä mahdollisimman pian eläkkeelle. Taustalta löytnyt fyysinen sairaus vaikutti osaltaan motivaatioon. Esimiehet ovat huomanneet, että yli 50-vuotiaita tulee motivoida enemmän ja yhä paremmin.

... oli täyttänyt viiskymmentä (50), ja sitten hän ei enää kiinnostunut enää niinku mistään, vaan odotti eläkettä. Mä olin ihan järkyttynyt, myös että. ... Et sen sain kyl sitten innostumaan asioista, mut se työn jälki oli sitte vähä sinne päin. ... järkyttävää, et luovuttaa tossa vaiheessa. Hänellä oli itse asiassa semmonen x-sairaus, joka aiheutti aika paljon kipuja. ... Et se söi jotenkin sitä jaksamista. H3

Yli 50-vuotiaat tuovat työyhteisöön viisautta, osaamista ja pääomaa sekä perspektiiviä asioiden ymmärtämiseen, mitä heillä on elämäkokemuksen ja työkokemuksen kautta. Yritys on pyrkinyt saamaan töihin kokeneita ja osaavia niin sanottuja senioreita, jotka omaavat valtavan organisaatiokulttuurin. H1 arvioi kriteereiden liikaa painottuneen vahvaan osaamiseen ja tietämyyppisiin ominaisuuksiin, mitä ei kuitenkaan voi kaikilta ikärakenteilta odottaa. Haasteina vanhemmilla työntekijöillä on nähty vähenevän kiinnostuksen kehittää organisaation asioita. Halukkuus ura- ja tehtäväkiertoon hiipuu, samoin on motivaation laita. Toisaalta on henkilöitä, joilla asiat ilmenevät päinvastoin. H1:n mukaan asiat on tiedostettu, mutta he eivät itsekään tiedä liittykö tällaiset ikään vai heidän omaan heikkouteen johtaa ihmisiä. Kokemuksen kautta henkilö saattaa päästä vahvemmin esille, jolloin häntä myös kuunnellaan ja arvostetaan enemmän myös työyhteisössä. Vahvimmin H1 tuo esille osaamisen merkityksen organisaatiolle.

TAULUKKO 15  $\geq$ 45-vuotiaiden vahvuudet ja heikkoudet

| >45 vahvuudet                       | >45 heikkoudet, haasteet             |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| Elämän-, työ ja asiakaskokemus      | Tekninen taito                       |
| Haastavien tilanteiden hallinta     | Muutosvastarinta uusiutumiseen       |
| Rauhallisuus, arvostettavuus        | Motivaatio                           |
| Esimies ominaisuudet, ihmistuntemus | Elämäntilanne                        |
| Yrityksen tunteminen, toimintatavat | Työnvaihtaminen                      |
| Verkosto, työhön suhtautuminen      | Rohkeuden puute, turvallisuuden haku |

Yksi vastaajista ei ollut havainnut työyhteisössä syrjintää iän tai sukupuolen johdosta, mutta piti mahdollisena sellaisenkin ilmenemistä. Yli 55-vuotiaana pärjää työyhteisössä, jos on valmis muutoksiin ja pystyy joustamaan eri tilanteissa. Toisaalta 45–55-vuotiaat, keski-ikäiset, koettiin vastaajien mielestä hyvin potentiaalisiksi ja arvostetuksi työntekijäksi sekä HR:n että esimiesten ja alaisen näkökulmasta (taulukko 15). Keski-ikäisiltä löytyy elämäkokemusta, työkokemusta ja heiltä löytyy kypsyyttä esimiestehtäviin. Vuosien varrella heille on kertynyt tärkeitä verkostoja, ihmisenä he ovat kasvaneet ja muuttuneet, ja ovat näin kypsempää kohtaamaan erilaisia haasteita. Toisaalta heillä on oravanpyörässä omat kiireensä vapaalla ja työssä, mikä aiheuttaa paineita palautumiseen ja elämän pitämisessä tasapainoisena. Sitoumukset ja vastuut perheeseen, lainoihin ja harrastuksiin jarruttavat heidän työpaikan vaihtamista ja uratavoitteiden asettamista korkeammalle, vaikka HR:n mielestä he ovat hyvin potentiaalisia vaihtamaan uraa ja etenemään hierarkkisesti ylöspäin. Toisaalta vastaajat kokivat perheen antaman rytmin tasapainottavan työstä irrottautumista. Esimiehinä yli 45-vuotiaat olivat jo kouliintuneita, itsevarmoja ja luottavaisia omaan johtamistyyliin.

#### 5.4.2.3 Yli 55-vuotiaat

Yrityksessä arvostetaan yli 50-vuotiaiden vahvaa tietotaitoa, toisaalta heillä tiedostetaan olevan haasteita opetella uusi teknologia. Kauhukuvana vastaaja pitää joutumista ylimääräiseksi pyöräksi työyhteisössä.

Mut tuota jos aattelee, et jos sä oot jonkun teknologian asiantuntija, ja se teknologia vanhenee. ...loppuu, ja sun pitäis opetella täysin uusi teknologia, ja vanhoilla päivillä. Niin, mä ymmärrän, et siinä on iso kynnyks. Ja sitten tulee se, että jaksako motivoitua enää siitä. Ja sitten tulee tää nuoripolvi, joka on kasvanut siihen uuteen teknologiaan. Niin, tässä vois tulla vaikeita tilanteita, et sä et enää olekaan se seniori, vaan sä olet se riippa. H3

Vanhemmat mielellään pitäisivät vanhat rutiinit ja uudistumiseen on vähemmän halukkuutta. Toisaalta henkilöt 10–30 vuoden työkokemuksella ovat uusiineet osaamispääomaansa moneen kertaan. Osalla vanhemmista ihmisistä tunnustetaan haasteita motivaatiossa ja jaksamisessa. Työn arvellaan olevan joillekin vanhemmille henkilöille haastavaa, ja he ehkä vaan luovuttavat ja toivovat voivansa jatkaa ilman suurempia haasteita. Mahdollisten suoja työpaikkojen olemassa olosta esitettiin myös kritiikkiä, toisaalta uskottiin, ettei yrityksestä löydy suoja työpaikkoja.

Yli 55-vuotiaat koetaan suosituiksi työyhteisössä. Heillä on elämäkoke-musta ja he tulevat hyvin toimeen eri-ikäisten kanssa. Jos henkilö on ollut kau-an yrityksessä ja esimiehenä, niin häntä arvostetaan ja kunnioitetaan erilailla kuin nuorempia. Heiltä löytyy asiakasosaamista siitä, kuinka hallita ja läpi-käydä asioita erilaisten ihmisten kanssa. Ikää ei vanhempien ihmisten kohdalla mietitä, ellei se tule esille työn tulosten tai roolin kautta. Toisaalta pidettiin luonnollisena, että iäkkäämmän työpanos voi olla vähän erilainen. Sama koe-taan näkyvän johtajuudessa. Nuoren tai vanhemman johtajan onnistuminen johtajana lunastetaan odotettujen työtehtävien hoitamisella.

... muutamia, jotka on jääny eläkkeelle: Niin ne on kyl ollu tosi suosittuja tässä yhteisössä. Et niillä on niinku, ne on nähny kans, niin niin paljon, niinku et. ...Mun mielestä siitä huokuu semmonen niinku kunnioitus, ja varsinkin jos se on ollu niinku täs firmassa niinku vuodesta miekka ja kivi, niin, niin tietää, tietää sit asiat asiakkaille selittää. ... Niin mä olen edelleen, nyt vahvemmin sitä mieltä, että ei ikä oo mun mielestä siis sillä tavalla, et näkyis, vaikka siihen alkaa kiinnitä huomioita, sitten ku se työ, työn tulos, työn tekeminen näkyy. ... Teetkö sä sen työn, jota sun pitäis tehdä H2

Mietittäessä rekrytointia 45- tai 55- vuotiaan välillä, niin vastaaja pohtii yrityksen herkästi palkkaavan 45-vuotiaan, koska hänen oletetaan tuovan yritykselle tuottavuutta pitempään. Kuitenkin työpaikan vaihtaminen oma-aloitteisesti vähenee 55-vuotiaana, mihin vaikuttaa tietyn etujen ja tulotason saavuttaminen.

..., jos on ict-alalla tai ollu millä tahansa johtajatasolla. Niin, kyllähän se tavallaan, sun niinku ne perusolettamat, mitä sä ansaitset ja muuta vastaavaa, aiheuttaa jo käytännössä sen, että sä oot ajautunut uralla tiettyyn pisteeseen. Että, et sä vaihdat, ... jos siellä on neljävitonen (45) ja viisvitonen (55). Ja sillä neljävitosella on kokemusta ja on olemassa niinku riittävä näkemystä. Et kyl mä näkis, että se aika nopeesti vaan kääntyy sen neljävitosen hyödyksi pelkästään jo siitä, että jos yritys katsoo asiaa vähän pitemmällä tähtäimellä, niin, niin se neljävitonen osoittautuessaan hyväksi, niin se on käyttökelpoisempi pitempään siellä yrityksessä kuin se viisvitonen. Et näin se vain menee. Et, ei siinä tuota, niinku välttämättä ole, no joo, voi sanoa, että se on ikärasismia, mutta en mää näkis, et miksi yritykset eivät toimisi näin. H4



Useampi vastaajista oli myönteisesti yllätynyt tiimissään eräästä jo eläkeikään ehtineestä henkilöstä, joka oli hyvin energinen ja teki todella paljon hyvää työtä. Hänen henkinen tai sosiaalinen ikä vaikutti kronologista ikää eli kalenteri-ikää nuoremmalta. Hänestä ei löytynyt ollenkaan halua vielä jäädä pois työelämästä. Pärnäsen tutkimuksessa todettiin vastaavasti, ettei kronologinen ikä määrittänyt yksilön ominaisuuksia, vaan yksilön oma, tehokas ja aktiivinen oppimisen asenne aikaan sai nuoruuden vaikutelman. Erot saman ikäisten kohdalla voi olla suuremmat kuin eri-ikäisten kohdalla, kun työn tuottavuutta, asennetta ja tehokkuutta tarkastellaan. (Pärnänen 2011, 230.)

Mut meillä oli esimerkiksi semmonen ihminen, joka jäi eläkkeelle tossa talvella. Niin hän oli kyllä ihan uskomaton kaveri siis. Ja hän oli kyllä hyvin avoin kaikelle, ja tota. ... hän on niinku sielultaan paljon nuorempi kuin ykskään meistä nuoremmista. ... H9

... niin se on lohdullista nähdä, että työelämässä voi olla yli kuuskolmosena ... se on aivan arvokas työ edelleen mitä ne henkilöt tekee. H4

Eri-ikäisten kanssa toimimista kuvataan rikkaaksi. Välillä tulee tilanteita, että vanhemmalle alaiselle, 55-vuotiaalle, selittää asioita aakkosista alkaen, kunnes alainen tipauttaa maan pinnalle kertoen tehneensä vastaavia asioita ennenkin. Esimiehenä unohtaa välillä vanhempien kokemuksen. Vanhemmilla ihmisillä, joilla itsellään on jo työuraltaan esimieskokemusta, osaavat asettua helpommin nuoren esimiehen alaiseksi ja ohjattavaksi. He ovat saaneet näyttää osaamisensa ja ovat tyytyväisiä uran jälkipuoliskolla erilaiseen rooliin. Vanhemmat alaiset antavat hyvää palautetta esimies toiminnan onnistumisesta, ammattimaisuudesta ja arvostuksesta. Lisäksi muista elämän osa-alueista keskusteleminen avartaa nuorempien näkökulmaa elämään. Yksi esimiehistä taas pohti, kuinka oma arvostus vanhempia alaisia kohtaan heijastui luottamuksen osoituksena ja vuorovaikutuksen helppoutena.

Vanhempien ihmisten ominaisuudet vahvistuvat iän myötä, ja Ilmarinen kutsuu tätä prosessia henkiseksi kasvuksi. "Nähdään metsä puilta" -kykyä hyödynnetään tavoitteisiin pääsemisessä, vanhemmilla on kokemusten myötä kykyä harkita ja perustella valintoja ja ymmärtää erilaisia asioiden syy-yhteyksiä syvällisemmin ja laajemmin. Ilmarinen liittää ikääntymisen ja henkisen kasvun näkyvän mm. strategisessa ajattelussa, terävä-älyisyytenä, harkitsevaisuutena, viisautena, kielenkäytön hallintana, sitoutumisena työhön, uskollisuutena työnantajalle, vähäisinä poissaoloina ja elämänhallintana. (Ilmarinen ym. 2003, 54–56.) Vastaajilta tuli samankaltaisia näkemyksiä vanhemmista ihmisistä kuin Ilmariselta. Arjen realismi, pitkä työkokemus ja haastavat muutostilanteet saavat vanhemmat työntekijät suhtautumaan rauhallisemmin hektisiin työtilanteisiin. "... et hei katotaan nyt rauhassa, tutkitaan ennen ku hutkitaan."(H6) Vanhemmat eivät välttämättä kaipaa sparrausta, vaan tiedostavat selvinneen tehtävistä aikaisemminkin ja työuran loppupuolella ei enää odoteta asioiden muuttuvan kovin paljoa. Vanhemmat ihmiset lähtevät muutoksiin mukaan, jos asenne on oikea. He osaavat jarruttaa ja hiljentää tahtia, jos vauhti

yltyy liikaa. Vaikka vanhemmista löytyy kompetenssia, heiltä saattaa puuttua innostus ja uusien ideoiden impulsiivinen tuottaminen.

Seuraavassa vastaaja pohtii, mikä on sopiva ikä tai tilanne uran tekemiseen. Nuoruudessa on omat haasteet, keski-ikäinen on oravanpyörässä ja ruuhkavuosissa kiinni, ja keski-ikään jälkeen voi tulla omien vanhempien omaishoitajuus vastuu. Toisaalta, vastaaja pohtii, kuinka haasteellista työntekijän on vaicuttaa työnantajalle vielä urapotentiaalisuutta vanhempana.

... ku sulla on ensin ne ruuhkavuodet, ja sit sä hoidat ne lapset ensin johonkin ikään, ja sit alkaakin ne vanhemmat sairastelemaan ja sit ku tavallaan ois, et hei nyt. Tai sitten jopa niin, että vanhemmat nukkuu pois, niin ja lapset ois sopivan ikäsi. Et, nyt mulla ois aikaa niinku tälle uralle taas kerran, niin sitten sulla ei ookaan enää mitään uraa. Kukaan ei halua sua. Et musta se on ihan järkyttävää. Se on must ihan kamalaa, että. ... eikä oo meiän oma työntekijä, vaan puhutaan yhes ulkoisest casesta, niin eka kertaa mä sanoin ääneen, no et hitsi, et se on aika iäkäs, et kannattaako sellasta ihmistä ottaa meille. Et, niinku eka kerta. Mä en oo mielestäni yhtään ikärasisti, ... H6

Yksi nuoremista vastaajista koki, että vanhemmilta ihmisiltä saa paljon oppia, vaikka he tekevät joitakin asioita vanhanaikaisesti. Vanhempien toimintatavat vaativat muilta ymmärrystä ja hyväksyntää. Lähellä eläkeikää olevilla ei ole isoja haluja enää kehittyä, ja hoitavat asioita itsepintaisesti omalla tavallaan. Toisaalta he eivät koe tarvetta muuttaa tapoja, kun kokemusta ja tietoa on selvittä erilaisista tilanteista.

... vanhemmat tuntuu, että ku heiltä saa vielä paljon oppia, ja muuta, mutta. Toisaalta tuntuu, että heillä on ehkä vielä liian vanhan aikaiset tavat tehdä asioita. Et se silleen niinku niitten kaikkien soveltaminen, ja ymmärtäminen ja hyväksyminen voi olla välillä vähän, vähäsen niinku. Semmosia, jotka on jo juuri eläkkeelle siirtymässä, niin ei heillä varmaan niinku semmosia suuria ambitioita oo niinku ehkä sitten samalla lailla kehittyäkään. Vaan kyllä he itsepintaisesti hoitaa asioita omalla hyvällä, opitulla tavalla ja muuta että. Ei samalla tavalla ole tarvettakaan, koska he tietää ja on nähneet erilaisia tapoja, ja. Uusia tekniikoita ja työkaluja on tullut ja prosesseja asioiden tekemiseen, mutta. Kyllä se, maalaisjärellä, kolkyt vuotta tehty asioita, niin kyllä se pätee vieläkin. H7

Yksi vanhemmista vastaajista kokee, että häneltä kysytään ja hänen työkokemukseen luotetaan, kun hän on vanhempi. Vastaavasti yksi nuoremista vastaajista toi esille, kuinka hän nauttii vanhempien työntekijöiden kanssa työskentelystä, kun he tuovat tiimiin monipuolista ja arvokasta työkokemusta, mielipiteitä ja ennen kaikkea elämäkokemusta. Toisaalta tulisi hyödyntää dän "ymmärrys, asiantuntijuus omaan työhönsä". Enemmän voitaisiin panostaa tietotaidon siirtämiseen vanhemmilta työntekijöiltä nuoremmille.

Toisaalta jotkut vanhemmat työntekijät saattavat jättää herkemmin hankalien asioiden opettamisen esimiehelleen, ja eivät sillä lailla ota enää omaaloitteisesti vastuuta asioiden oppimisesta. Asioita tehdään omalla tavalla tai niiden odotetaan tapahtuvan tai jonkun ottavan esille. Tähän voi vaikuttaa se, että ihminen oppii elämän aikana arvostamaan itseään enemmän, ja ei lähde enää yhtä reippaasti joka hommaan, varsinkaan ilmaisia tunteja tekemään. Se voi myös olla elämäkokemusta, ja ei välttämättä liity vain vanhempiin ikäluokkiin.

Eri-ikäisyys on rikkaus. Palvelupäällikön tehtävässä työ- ja elämäkokemus näkyy vahvuutena. Iän myötä työhön suhtautuminen muuttuu, asioista ei stressaa ja asiakkaisiin suhtautuu avoimemmin. Vaikeita asioita ei käsittele vain itsekseen, vaan rohkenee ottaa haasteita esille ja käsitellä niitä yhdessä asiakkaan kanssa. Osaamista arvostetaan. Työyhteisössä on hyvä, että on eri-ikäisiä ihmisiä.

... kokemus nousee vielä enemmän esille. Et sitten alkaa olla jo taustaa, että osaa ottaa ihan eri lailla kantaa asioihin. Et jos tekee näin, niin sitten tapahtuu noin. Et pystyy tekemään ihan niinku tietoisia valintoja, millä tavalla eri asioihin ja tilanteisiin suhtautuu. Ehkä sitä kuormittavuutta enemmän pitää kattoo sitten vanhempien kohalla, että ei niinku tuki sitä ihmistä. ... just yks ihminen jäi eläkkeelle kuusvitosen (65) ja oli vähän ylimääräsiäkin vuosia, niin tota, en mä koe, että millään tavalla ois poikennut jostakin neljä-viisikymppisestä (40-50), että hyvin samalla tavalla. ...Eri-ikäiset tukevat osaamisellaan toisiaan työyhteisössä. Tarvitaan osaavia, vanhempia työntekijöitä, mutta myös keski-ikäisiä ja nuoria oppimaan. H10

TAULUKKO 16  $\geq$ 55-vuotiaiden vahvuudet ja heikkoudet

| >55 Vahvuudet                              | >55 Heikkoudet, haasteet              |
|--|---------------------------------------|
| Elämäkokemus, työkokemus, osaavuus         | Uuden teknologian oppiminen           |
| Esimies ominaisuudet                       | Motivaatio, asenne, työn keventäminen |
| Arvostettavuus, joustavuus                 | Kielitaito, uudistuminen              |
| Yrityksen tunteminen, verkosto             | Muutoksiin ei uskota, halu muuttua    |
| Palautteen antaminen                       | Eläkeiän odottelu, jaksaminen         |
| Työuran loppupuolen uudet roolit           | Työ - ja toimintatavat                |
| Arjen realismi, vauhdin säätäminen         | Rutiinit, perinteeseen nojaaminen     |
| Perspektiivi, maalaisjärki, opin jakaminen | Ajan seuraaminen, valmiin odottaminen |
| Itsensä kunnioittaminen, arvostaminen      | Oma-aloitteisuus, oppiminen           |
|  | Asioiden annetaan tapahtua            |

Halme löysi tutkimuksessaan ikääntyneiden positiivisina ominaisuuksina mm. visionääri, kokonaisuuksien hallinta, korkea ammatillinen osaaminen, kokemus, sitoutuvuus, lojaalisuus ja joustavuus. Ikääntyneillä oli havaittavissa protestanttisuus työmoraalin taustalla. (Halme 2007, 35.) Pärnäsen tutkimuksen kautta ikääntyneisiin liitettäviä positiivisia ominaisuuksia olivat kokemus, pitkäaikainen rutiini, asiantuntijuus, ammattitaito ja tietotaito. Toisaalta ikääntyneiden katsottiin oppivan siinä missä nuortenkin. Ikääntyneiden työ koettiin tärkeämmäksi, ja työmoraali ja työn arvostus oli korkeampi nuoriin verrattuna. Lisäksi heiltä löytyi myös sitoutuvuutta ja lojaalisuutta. (Pärnänen 2011, 135.) Tähän tutkimukseen vastaajat arvostivat myös vanhempien henkilöiden osaamista, kokemusta ja perspektiivin ottamisen taitoa eri asioihin sekä alaisten että esimiesten puolelta (taulukko 16). Toisaalta vanhempien koettiin antavan paljon apua nuoremmille vahvan osaamisen ja pitkän työuran kautta. Yli 55-vuotiaat eivät säikähdä hankalia työtilanteita, ja usko selviytyä haasteista on vahva. Toisaalta he tiedostavat oman korvaamattomuuden ja ovat oppineet säätämään työn määrää. Eri-ikäisten vuorovaikutus koettiin rikastuttavaksi, mikä ylsi työasioiden käsittelystä yksityisen elämän puolelle elämän viisauksien ja kokemusten jakamiseen. HR:n ja 10 vastaajaan ajatukset yli 55-vuotiaista olivat hyvin samansuuntaisia.

Ikääntyneiden hitaus ja tarve saada arvostusta motivaation lähteeksi tulivat esille Halmeen tutkimuksessa. (Halme 2007, 35.) Pärnäsen tutkimuksessa ikääntyneisiin liitettiin jaksamisongelmia, työstä väsymistä, vähäinen halu oppia uutta, motivaation puute oppimiseen ja toisaalta tietoisuus kaiken osavuudesta. Haasteita aiheutti myös ajan tasalla pysyminen, innostuksen laimeneminen, sairaudet sekä terveyden heikkeneminen. Iän myötä koettiin työkyvyn laskevan ja odotettiin jo eläkepäiviä. Työyhteisössä haasteet ilmenivät muutosvastarintana ja haluttomuutena vaihtaa työtä. (Pärnänen 2011, 136.) Jonkun verran vastaajat tunnistivat vanhemmissa, yli 55-vuotiaissa työtahdin hiipumista, motivaation heikkenemistä uuden oppimiseen ja omaaloitteisuuden vähenemistä (taulukko 16). Vanhemmat halusivat pysyä rutinneissa ja halu muutokseen oli myös havaittu vähäiseksi. Arvostuksen puutetta ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa tullut esille, mutta luterilaisen työmoraalin useampi vastaajista oli sisäistänyt, mikä tuli esille työn merkityksiä käsiteltäessä. Aikaisemmissa osioissa vastaajat toi esille, kuinka aikuistuneiden lasten myötä aikaa ja energiaa on enemmän työhön käytettäväksi. Vastaajat tiedostivat jaksamisen ja väsymisen muuttumisen iän myötä. Muutamalla vastaajalla oli eläkeiän läheisyys saanut miettimään työuran pituutta ja toiveita työn keventämisestä.

### 5.4.3 Erilaisuus, taustat ja sukupuolet

Kansainväliseksi yritykseksi kansainvälisyys näkyy hyvin vähäisenä Palvelussa. HR:n mukaan yrityksen työntekijöistä suurin osa on suomalaisia. Henkilöstön ja asiakkaiden kanssa puhutaan suomea, usein asiakkaiden vaatimuksesta. Ict-alalla tarvitaan hyvä ict-alan kieliosaaminen, vuorovaikutustaidot ja kontaktit. Myös yrityskulttuuri on hyvin suomalaista. Globaalissa organisaatiossa oleminen näkyy enemmän ohjeistuksessa, prosesseissa ja viestinnässä, joiden suuntaviivat tulevat emolta, ulkomailta. Kulttuuria syntyy kaikissa ryhmissä, yksiköissä ja organisaatioissa, missä henkilöillä on yhteisiä elämän kokemuksia yhteisiä ammatillisia kokemuksia. Kulttuuria ilmenee alueiden ja kansojen välillä yhteisen kielen, etnisyyden, uskonnon ja kokemuksen kautta. Ihmisten uskomukset, arvot ja käyttäytyminen peilaavat kulttuuristen identiteettien olemassaoloa. Organisaatiokulttuurissa yksilöiden kulttuuritaustoilla, omilla arvoilla ja ajatusmallilla on vaikutusta strategiaan, päämäärään ja toimintatapoihin. (Schein 2009, 28–29.)

Scheinin mukaan fuusioissa, yritysostoissa ja yhteisyrityksissä pyritään yhdistämään eri maiden tai yritysten kulttuureita, mutta hyvin ennakkoon suunnitellaan, kuinka se toteutuisi. ”Kulttuurit ovat erilliset, toinen hallitsee tai ne sekoittuvat” (Schein 2009, 22). Globalisoituminen omistajamuutosten myötä on vaatinut henkilöiltä monipuolisempaa osaamispääomaa. Kotimaisten, pohjoismaisten ja englantilaisten omistajien kautta siirtyminen eri maanosassa toimivan emon hallintaa on jättänyt omat aikakausien kasvuvaiheet henkilöstöön. Englantilaisten kanssa koettiin isoja haasteita kuten kova muutostahti, halu ulkoistaa ja hyvin erilainen organisaatiokulttuuri. Kulttuurin erilaisuuden henkilöstö koki ahdistavaksi ja luottamus työnantajaan heikkeni, mikä näkyi henki-

löstövaihtuvuudessa. Tällä hetkellä Palvelussa on suuntaus tuoda töitä takaisin Suomeen.

No, se on tällöinen englantilainen siirtomaavalta ajattelu, että heillä oli niinku tietty tahtotila viedä asioita omalla tavallaan eteenpäin, ja hyvin vahvaa excel-johtamista. Ja tuota, pyrkivät viemään asioita, tekemisiä Intiaan niin paljon kuin mahdollista, ja niinku tämmösii, joo. Ja tota, nyt taas niitä pikku hiljaa puretaan pois. Et se ei ole niin tuottavaa, ku. H10

Globaalissa yrityksessä työkalut ja raportointi tapahtuvat englanniksi, mikä ei kuitenkaan näy työhierarkian kaikilla tasoilla. Osalla on kansainvälisiä asiakkaita, mutta suurimmalla osalla asiakkaat ovat suomalaisia. Osa ikääntyneistä, osaavista ja pätevistä työntekijöistä on kärsinyt kielitaidon puutteesta, mikä on näkynyt haasteellisuutena osallistua täysipainoisesti palavereihin. Kielitaidon ylläpitäminen on entistä tärkeämpää. Kansainvälinen kulttuuri asettaa kaikille haasteita, asioita käsitellään eri tavalla ja tehtäviä viedään eteenpäin omalla tavallaan eri maissa. Yhteisten projektien kautta on tutustuttu eri kansalaisuuksiin omiin piirteisiin. Esimerkiksi intialaisten haasteena on myöntää tekemänsä virhe. Tämä taas voi aiheuttaa ristiriitaisia tilanteita, kun suomalaiset haluaisivat heidän korjaavan itse omat tekemisensä. Tällä hetkellä palvelupäälliköt eivät ole suoranaisesti tekemisissä ulkomaalaisten kanssa.

Ulkomainen kommunikointi tapa on löytänyt tiensä myös yrityksen palaveriin. Eräs vastaajista tulkitsee muutosta siten, että enää ei riitä, että henkilö puhuu vain kun hänellä on painavaa asiaa. Läsnäolo ja aktiivinen osallistuminen tulee lunastaa ottamalla kantaa asiaan kuin asiaan. Omalla käyttäytymisellä viestitään toisille, että kuuntelet, olet kiinnostunut aiheesta ja olet ajan tasalla. Vastaajan mielestä naisten tulee ottaa vielä aktiivisemmat palaveritavat käyttöön.

Eräs vastaajista toi esille, kuinka ulkomailla työskentelevien työkavereiden kanssa ei synny samanlaisia ihmissuhteita kuin samassa toimipisteessä toimivien kanssa. Lokaalisessa työyhteisössä on mahdollisuus tutustua kollegoihin paremmin kuin globaalisissa, joissa puhelin- ja videopalaverit ovat asiakkeiksi. Small talkit palaverien alussa ovat lyhyitä ja pysyttelevät yleisellä tasolla. Henkilökohtainen tutustuminen jää etäämmäksi. Kotimaan kollega tutustutaan syvällisemmin ja kuulumisia vaihdetaan myös työelämän ulkopuolelle liittyvistä asioista. Vastaajasta on mielenkiintoista kuulla eri kulttuurien ja maiden käytännöistä kuten lomista, asioitten hoitamistavoista ja kyseisen maan tärkeistä uutisista tai tapahtumista. Kanssakäyminen on rikastuttavaa. Vastaaja oli kokenut haasteelliseksi, kuinka joidenkin saksalaisten kanssa on vaikeaa tehdä sinun kauppoja, mikä johtuu lähinnä heidän kulttuurista.

Kuitenkin ict-maailma on vahvasti miesten maailmaa ja naisen odotetaan olevan kova jätkä. Yksi vastaaja toi esille, kuinka hän oli nuorena, blondina kohdannut haasteita työssä etenemisessä ja oman uskottavuuden suhteen. Naiselliselta naiselta vaaditaan reipasta huumoria, oikeaa asennetta ja ammattitaitoa, osaamista odotetaan olevan jopa enemmän kuin miehillä. Naisen on pidettävä omia puoliaan ja huolehdittava siitä, että pärjää miesten kanssa. Asiakkaat voivat pitää kaunista naista kilttinä tai luokitella hänet nobody-tyypiksi. Alen-

tava suhtautuminen satuttaa ja nakertaa naisen itsetuntoa valtavasti. Toisaalta vastaaja kokee, että hänelle on ollut enemmänkin hyötyä siitä, että on nainen. On ollut onni saada työtehtäviä, joissa on onnistunut - "siitä huolimatta tai sen vuoksi että olen nainen" (H6). Ulkoisen olemuksen voi kokea myös valttikortikseen. Useampi toi esille naisten ja miesten olevan hyvin tasavertaisia, silti tiedostetaan miehillä löytyvän omat keskustelukerhot ja sisäpiiri sumplimiset.

... pukeudun varmasti tosi sillee yli skarpisti. Että mä jotenkin rakensin sitä imagoa ja yritin kaikkeni, että mua ei vaan kukaan niinku leimaa. Et se oli silloin minulle aika arka asia, jos joku vaan sanoi tämmöstä blondijuttua.... Siis ei, ict-alalla ei naisena pärjää, jos ei sul oo siis tiettyjä, sun pitää olla tietynlainen. Ulkonäöllä ei oo väliä... Mut jos sä oot huomiota herättävän kaunis. Niin, sun pitää olla niinku vielä vähän enemmän. Sun pitää olla niinku tosi pätevä. ... Et sellaset niinku missityypit, niin pitää olla kyllä tosi kova kompetenssi. Ja just semmonen, et sä niinku tuut miesten kans miesten tasolla juttuun. ... Se pitää ansaita. ... Että sä et voi olla, jos sä oot liian semmonen niinku du lady like, niinku. Sä voit olla olemukseltasi sitä, mut jos sust ei löydy sellast hurttii huumoria, niin et sä kyllä pärjää. ... Et sul pitää olla kyllä kova kompetenssi, ja sit se asenne ja semmonen pitää olla oikein. Et sun pitää pärjätä miesten kanssa. Ei sun ite tarvii olla mies, eikä miehekäs, mut se tapa toimia. ...H6

Työyhteisössä syntyy omia pieniä keskustelupiirejä, joiden koetaan olevan muita parempia. Joillakin on myös tarve korostaa koulutustaustaa tai asemaa, mutta yleensä tällaiset koetaan olevan enemmän henkilön persoonasta kiinni, hyvin yksilöllisiä. Reipas huumori on arkipäivää, minkä ihmiset saattavat kokea erilailla, jopa loukkaantua. Mutta tietoista erilaisuuden tai kiusaamisen ilmapiiriä ei työyhteisössä tunnistettu.

HR:n vastaajan mielestä ict-alan yritys on vahvasti miesvaltainen. Miesten osuus yrityksen henkilöstöstä on noin 70 % ja naisten osuus noin 30 %. Ylimässä johdossa naisten osuus on noin 20 %. Keskijohdossa naisten osuus on noin 30–40 %.

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että erilaisuutta on kohdattu työyhteisössä hyvin vähän. Eräs vastaajista on kokenut Palvelun tasa-arvoisimmaksi työympäristöksi, jossa hän on työskennellyt. Naisia löytyy suhteessa miesten määrään enemmän kuin yleensä ict-alalla, vaikka yritys onkin miesvaltainen. Nuoret naiset ja miehet voivat ict-alalla saada samansuuruisia palkkaa, tai nainen voi ansaita jopa enemmän kuin kollega. Naisten ja nuorten koetaan uudistavan työyhteisöä.

Epätasa-arvoa on tullut esille virkistysmenojen kohdistumisena tietyille tiimeille tai yksiköille, mikä on henkilöstöä harmittanut. Eri yksiköiden välillä on myös koettu erilaista kohtelua, toisen yksikön lähtökohdat ikään kuin huomioidaan paremmin. Toisaalta tähän vaikuttaa oman yksikön johdon motivaatiot ja asenteet.

...Mut sekin oli sillee, että se meidän osa oli se, joka säästi aina niinku, ja me kyl kuultiin, et ai kato noilla oli tiimipäivä tuolla, ja sit ne kävi tuolla ja tuolla. Et sehän oli tosi raivostuttavaa. Et miten voi olla, että me säästetään aina, ja toiset menee. ... On meillä varmaan sitä sellasta, tai siis onkin. Et kyl mä väitän, että meillä on vähän tai ainakin me koetaan se et me ollaan vähän eri asemassa. Et tietyllä tavalla, niinku tuo on tuo meidän infra bisnes ku me ollaan sen kaiken pohjalla, niin sit me ollaan tietyl tavalla kans sellasii. Et tuo sovellusjuttu ja nää on sitten sitä hienoo, ja ne on

sitä mitä esitellään sit, tiedät sä tuolla ulospäin, ja. ... järjestetään tai infotaan, niin tai tälleen et kaikki on hyvin niinkö lähtee heidän lähtökohdistaan. ... Mut sehän voi olla hyvin, että se on meidän niinku infran johdosta kiinni. Et ei ehkä niinku osaa sitä tarpeeksi tuoda esille sillee. H9

Erilaisuus erilaisten taustojen ja eri-ikäisyyden kautta koetaan rikkaudeksi työyhteisössä. Tarvitaan erilaista osaamista, koulutusta ja työkokemusta. Tehtävät jaetaan enemmänkin henkilön sen hetkisen työtilanteen mukaan. Useammalla vastaajalla tuli esille, että koulutuksella ei ole suurta merkitystä heidän työyhteisössään. Eri tehtävissä vaaditaan erilaista koulutusta, mutta se ei tule esille erilaisuutena tai haittaavana, poikkeuksellisena ilmiönä.

Gloobalisuus, erilaiset työkultuurit ja etnisuus näkyivät vastaajien työyhteisössä hyvin vähäisenä. Suomessa yritys toimii aika lokaalisesti ja pääasiassa työyhteisö koostuu suomenkielisistä työntekijöistä. Ylemmillä tasoilla hierarkiassa alussa mainitut asiat näkyvät enemmän, koska siellä ollaan enemmän yhteydessä kansainväliseen organisaatioon. Palvelussa ilmeni Scheinin (2009, 57) mainitsevat organisaatiokulttuuriset haasteet kielitaidossa, vuorovaikutustaidoissa, pukeutumisessa, palaverikäytännöissä ja mm. itsevarmuuden näyttämässä. Työntekijän tulee lunastaa ikään kuin paikkansa omaksumalla työkuultuuri ja näyttämällä pätevyytensä. Jonkin verran eriarvoisuutta oli havaittavissa nuoriin ja naisiin suhtautumisena sekä palkitsemisen (virkistystapahtumat) kohdistumisessa. Toisaalta kaksi ensin mainittua saattoi johtua myös omista ennakkoluuloista ja jälkimmäinen taas taloudellisuudesta ja johdon intresseistä panostaa henkilöstöön.

#### 5.4.4 Roolit

Yrityksessä arvostetaan talossa pitkään palvelleita henkilöitä. Yrityksen menestys koetaan olevan henkilöstöstä kiinni. Haastateltavista viidellä oli esimieskokemusta, neljä toimi esimiehenä tällä hetkellä. Esimiehistä kolme oli johtajattittelillä. Alaisten ryhmä koostui palvelupäälliköistä. Kahdella alaisista ja kahdella esimiehistä oli teknisen, asiantuntijan tehtävistä työkokemusta. Palvelupäälliköillä ei ollut alaisia.

Yksikön henkilöstöryhmien jakautuminen kesällä 2013\*) on esitetty taulukossa 17. Henkilöstömäärät on jaettu johtajiin, päälliköihin ja muuhun henkilöstöön. Eniten johtajia on 35–45-vuotiaiden ikäluokassa, 60 %. Yli 45-vuotiaita johtajia on 40 %, joista yli 55-vuotiaiden osuus on 10 %. Alle 35-vuotiaita johtajia ei ole yksikön palveluksessa. Päälliköitä on lähes saman verran 35–45-vuotiaiden ikäluokassa (37 %) kuin 45–55-vuotiaiden ikäluokassa (39 %). Nuoret, alle 35-vuotiaat päälliköt ja vanhemmat, yli 55-vuotiaat päälliköt ovat selvästi vähemmistönä päälliköiden osuudesta, yhteensä 24 %. Muussa henkilöstössä ikäluokien painopiste on sama kuin päälliköillä. Yli 55-vuotiaita päälliköitä ja muuta henkilöstöä on samassa suhteessa oman ryhmän kategoriassa, 17 %.

TAULUKKO 17 Henkilöstökategoriat eri ikäluokissa\*)

| Henkilöstömäärä | hölöt<35 | 35<hölöt<45 | 45<hölöt<55 | 55<hölöt |
|-----------------|----------|-------------|-------------|----------|
| Johtajat        | 0 %      | 60 %        | 30 %        | 10 %     |
| Päälliköt       | 7 %      | 37 %        | 39 %        | 17 %     |
| Muu henkilöstö  | 15 %     | 39 %        | 29 %        | 17 %     |

\*) perustuvat osittain HR:n antamaan arvioon, koska tarkkoja lukuja ei ollut saatavilla aineiston keräämisen aikaan.

#### 5.4.4.1 Palvelupäällikkö

Palvelupäällikkö vastaa pääosin asiakkuudesta, sen kannattavuudesta ja koordinoi projektia tuotannon ja asiakkaiden välillä. Palvelupäällikkö koordinoi työtänsä vahvasti itse ja on suorassa yhteydessä tuotantoon ja asiakkaisiin. Työ on myös itsenäistä. Palvelupäällikön tehtävässä työntekijältä odotetaan taitoa tulla asiakkaiden ja erilaisten ihmisten kanssa toimeen. Hänellä tulee olla kompetenssia ja taitoa olla vakuuttava myös ylimmän johdon silmissä. Työssä palvelupäällikköä motivoi vapaus, joustavuus ja loistavat työkaverit. Työssä ilmeviä vahvuuksia ovat työkokemus, järjestelmällisyys ja vuorovaikutustaidot.

Palvelupäällikön tehtävään rekrytoidessa on painoarvoa aikaisemmalla palvelupäällikön työkokemuksella. Työkokemus olisi hyvä olla ict-alalta, koulutus voi olla eri alalta. Nykyään ict-alan rekrytoinnissa kartoitetaan tarkemmin hakijan taidot, osaaminen ja persoonallisuus. Palvelupäälliköltä odotetaan asiakaspalvelu- ja vuorovaikutustaitoja. Talon sisältä rekrytoidessa taustalla ei ole niin suuri merkitys. Henkilölle voidaan tarjota mahdollisuus kehittyä ja kasvaa uusiin, erilaisiin tehtäviin, kun taidot ja tyyppi jo tunnetaan. Kasvupolku voi olla esimerkiksi eteneminen Help Deskin tai koordinaattorin tehtävistä palvelupäälliköksi, urakehityksen näkökulmasta. Tehtävien kierron kautta tulevaa osaamispääomaa arvostetaan, ja uralla siirtymät voivat toteutua myös vertikaalisesti. Lisäksi mentorointia käytetään jonkun verran, ei mitenkään määrämukaisesti.

Palvelupäällikön työssä on haasteena liiallinen sitoutuminen ja tavoite saada kunnianhimoisesti töitä etenemään vauhdikkaasti. Oma lukunsa on henkilöt, jotka ovat tottuneet vaan tekemään pitkää päivää ja seurustelemaan illan mittaan työkavereiden kanssa. Näin he saattavat sosiaalisuudellaan hidastaa toisen työtahtia ja kotiin lähtöä, mikä saattaa tuottaa ristiriitaisia tilanteita.

Et tässä hyvin helposti tehdään pitkää päivää ja ollaan sitoutuneita, ja ratkaistaan sitä ongelmaa hullun lailla. Niin, upotaan siihen työhön todella. Se on semmonen vaara tässä kyllä, ja se tietysti tavalla koukuttaa. No, minä en tiedä edes, et siinä on vaan semmonen juttu, että onko se sille ihmiselle ongelma. Niin, se on vaan hänen juttunsa. ... joskus muinoin ... oli yks sellanen nuori mies, joka kans teki, ja oli hyvin sitoutunut siihen projektiinsa ja muuten. Niin, sillä oli tapana tulla mun luokse purkamaan sitä elämän tuskaa ja minä en koskaan raskinut sanoa sille, että mä oon ylitöissä, et älä istu, siinä jaarittele. ... tai oota et mä saa tän homman tehtyä. Ja se oli, tuota hän, vähän riesakin jossain vaiheessa. Mut tota ni nyt on niinku se, että ku mä oon illalla verkossa, teen jotain työtä. Niin täällä on sit muutamii sellasii tyyppiä, jotka näkee sit et sä oot ollu ..., ja sit ne rupee pogittaa. Et mä en oo saanu sitä muuten loppumaan, ku et mä oon ollu sit vähän tyly. ... Et jollekin, ei hänelle se oo mikään ongelma et hän tekee töitä, milloin vaan. H3



Työnhakijan CV:stä toivotaan löytyvän vähintään yhden pitemmän työsuhteen. 6-7 vuoden jaksoa pidettiin riittävänä, 10 vuoden periodi ei myöskään haittaa. Usein vaihtaminen peilaa jotain työnhakijasta, etenkin sitoutumisesta ja pitkäjännitteisyydestä. Taloudellisesti huonoina aikoina tai yt:n aikana ihmisiä motivoi vaihtamaan työpaikkaa elannon turvaaminen ennen mahdollisia irtisanomisia.

#### 5.4.4.2 Ict-asiiantuntija

Ict-asiiantuntijan onnistumiseen vaikuttavat HR:n vastaajan mukaan uudistumisen ja oppimisen halu sekä vuorovaikutuksellisuus. Tänä päivänä ict-osaamista tulee päivittää jatkuvasti, ja jo muutaman vuoden poissaolo voi heijastua haasteena pysyä mukana tietotekniikan kehityksessä. Ict-asiiantuntijalta odotetaan avoimuutta, hyviä sosiaalisia taitoja, innovointia, verkostoitumista ja sosiaalisen median hyödyntämistä. Lisäksi hänen tulee tiedostaa oma vastuunsa tietopääoman kehittämisessä, ja kuinka se hyödynnetään organisaatiossa ja asiakasrajapinnassa. Tarvitaan myös kykyä löytää asioihin lisäarvoa asiakkaan näkökulmasta. Asiakas- ja organisaatiomyönteisyys ovat tärkeitä ominaisuuksia. Ict-asiiantuntijalta vaaditaan rakentavaa ja positiivista asennetta, ja ennen kaikkea innostavaa otetta kehittää asiiantuntemusta. Enää ei riitä, että ict-asiiantuntija osaa hyvin koodata. Sertifiointit on yksi tapa osoittaa työyhteisölle ja asiakkaille osaamisen tasoa.

Pohjakoulutuksella on merkitystä ict-alalla, mutta olennaista on, että henkilö on suorittanut jonkin tutkinnon loppuun. Aikoinaan ict-alalle siirryttiin kesken opiskelun, ja jäätiin sille tielle. Yksi vastaaja tulkitsi tutkinnon kesken eräisyyttä voitavan rinnastaa siihen, että hoitaako kyseinen henkilö työtehtäviäkään loppuun. Ict-asiiantuntijalta odotetaan eniten kuitenkin ammattitaitoa, ongelmien ratkaisutaitoja. Hän voi esimerkiksi tuottaa jonkin ratkaisun, millä on merkitystä loppukäyttäjille. Ict-työ on pitkälti tiimityötä, vaikka yksilöllinen osaaminen on tärkeää.

Ict-asiiantuntijalta odotetaan todella hyvää ymmärrystä omasta alastaan. Lisäksi on tärkeää osata kertoa ymmärrettävällä tavalla tietotekniikasta asiakkaan kanssa. ”... et sä et ole semmonen jörö, jörö-mörö.” (H2) Toisaalta pitää olla erilaisia asiiantuntijoita, eri tarkoituksiin tai eri rooleihin. Asiat ovat hyvin monimutkaisia, ja harvoin yksi ihminen voi hallita kaikkea. Asiantuntijat ovat yleensä hyviä suorittajia, ja panostavat työn tekemiseen täydellä kapasiteetilla. Työn laatuun kiinnitetään huomiota. Vuorovaikutustaidot koetaan kehittyvän eniten työn kautta, vähemmän koulun kautta.

Iso painoarvo on työntekijän ”habituksella”. Ict-asiiantuntijan odotetaan innokkaasti opiskelevan uutta. Työstä ja oman ammattitaidon kehittämisestä tulee olla aidosti kiinnostunut. Hänen tulisi suhtautua työhön joustavasti, kahdeksasta neljään -ajatusmalli ei toimi. Työkokemuksen merkitys tulee esille monimutkaisissa projekteissa. Työn epäonnistumisen riskiä koetaan olevan vähemmän vanhemmilla työntekijöillä. Mutta nuoria pyritään tietoisesti kouluttamaan projektipäälliköksi, ja annetaan heille aikaa kasvaa uuteen rooliin. Ict-asiiantuntijalta odotetaan ajan tasalla pysymistä, tavoitteellisuutta, motivaatiota ja kykyä kääntää haasteet voitoiksi. Kritiikin vastaanottokyky ja olennai-

sen ymmärtäminen työssä sekä avoimuus ja sosiaaliset taidot koetaan merkittäviksi plustekijöiksi.

Palvelupäällikön näkökulmasta katsoen ict-asiantuntijalta odotetaan osaamista monella eri osa-alueella. Hänen tulee osata ottaa asioihin kantaa, kuunnella, ymmärtää ja vieläpä keskustella. Haastatteluissa tuli ilmi, kuinka ict-asiantuntijat saattavat joskus olla jopa ylimielisiä osaamisen taidostaan. Kaikista hyvistä asiantuntijoista ei ole asiakastapaamisiin.

#### 5.4.4.3 *Esimiestyö*

Hyvällä esimiehellä tulisi olla terve suhtautuminen omaan ikäasenteeseen ja ikääntymiseen, joka merkitsee sekä positiivisia että negatiivisia muutoksia ihmisessä. Ikääntymisen positiiviset muutokset kuten sisäisen kasvun muutokset, jäävät helposti nuoruuden ihannon varjoon, missä huomio kiinnittyy enemmän ulkoisiin tekijöihin. Esimiehen oma asenne heijastuu työyhteisön asennoitumiseen. Tiimityöskentelyyn osallistuminen ja erilaisten arvojen ja asenteiden tunnistaminen auttaa esimiestä työskentelemään alaisten kanssa. Lisäksi näistä tulisi keskustella työyhteisössä pyrkien lisäämään ihmisten erilaisuuden hyväksymistä yhteisesti julkistettuna arvona. Esimieheltä odotetaan avarakatseisuutta ja rohkeutta avoimeen keskusteluun. Hyvää yhteistyötä rakennetaan olemalla aidosti läsnä. Eri-ikäisiä työntekijöitä tulisi huomioida yksilöllisesti. Työuran muuttuviin haasteisiin ja motivaatioon voidaan vaikuttaa töiden sisällön, työntekijöiden voimavarojen ja osaamisen kautta parantamisen kautta. (Ilmarinen ym. 2003, 164–172.)

Yrityksessä on ollut käytäntönä nostaa runsaasti asiantuntijoita esimieheksi. H1 (HR:n vastaaja) arvostaa tapaa, kuinka organisaation sisältä on yritetty löytää sopivia henkilöitä kehittymään ja kasvamaan esimiehen rooliin. Harvemmin henkilöt itse ovat pyrkineet systemaattisesti esimiesasemaan. Välttämättä vahvin asiantuntija ei ole se potentiaalisin esimies, mikä on aina haasteellista itse johtajienkin tunnistaa. Hän uskoo ymmärryksen esimies-kriteereihin kehittyneen heidän talossaan. Tärkeimpinä ominaisuuksina H1 näkee esimiehen asenteen, aktiivisuuden, ymmärryksen roolimallin merkityksestä ja hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot.

Esimiehen tulee aidosti tykätä esimiehen tehtävistä. Jos esimies ei koe saavansa positiivista palautetta henkilöiden kautta, vaan enemmän asiantuntijuudesta, ja silloin toivotaan esimiehen harkitsevan roolin ja tehtävän vaihtoa. H1:n mielestä esimiehen sosiaalisuden arvioimisessa on tullut heilläkin virheitä, käytäntö vasta todentaa tilanteen. Joskus esimiehen persoonalliset ominaisuudet ja käyttäytymistavat voivat saada negatiivista palautetta kuten Halu käyttää valtaa tai tuoda esille liikaa pätevyyttä. Vaikka puhutaan, että epämurkavuusalueella olisi hyvä toimia, eräänlaisena kasvuprosessina, niin joskus joudutaan päättämään toisenlaisiin ratkaisuihin. Esimiehen odotetaan osaavan ”kiittää, palkita, motivoida ja inspiroida” (H1) ja toisaalta hoitaa myös ikäviä henkilöitä.

H1 arvioi uudemmilla, nuoremmilla esimiehillä tulevan enemmän esille monipuoliset vuorovaikutustaidot ja sosiaalisuus. Todennäköisesti yrityksessä myös tiedostetaan ja vaaditaan kyseisiä ominaisuuksia aikaisempaa enemmän,

ja toisaalta on vähennetty asiantuntijuuden painavuuden arvoa esimiesroolissa. H1 mukaan esimiehen hyviä taitoja on kyky selkeyttää, yksinkertaistaa ja priorisoida asioita, mikä ei vaadi välttämättä jonkin asian syvää asiantuntijuutta. Hän on havainnut, että organisaation hierarkiassa esimiehen rajapinta asiantuntijuuteen etäännyttyä siirryttäessä korkeampaan asemaan johtajana. Esimiesten tai johtajien toimenkuvat voivat olla niin laajoja kokonaisuuksia, että aikaa ei jää riittävästi asiakkaille. Kansainvälinen organisaatio vaatii esimieheltä muutoskykyä, joustavuutta, avoimuutta ja valppautta tarttua eri tilanteisiin. Lisäksi kielitaito, kulttuurinen osaaminen ja nopea asioiden hahmottamiskykykyky ovat H1:n mielestä ominaisuuksia, joita organisaatio odottaa esimiehellä olevan.

Vastajat toivoivat esimiehen olevan dynaaminen, katsovan tulevaisuuteen ja luovan luottamusta. Ict-asiantuntemus katsotaan esimiehelle positiiviseksi seikaksi, mutta ei välttämättömänä, jos hallitsee laajempia asiakokonaisuuksia. Esimiehen toivotaan antavan alaiselle tilaa toimia, avoimutta ja tarvittaessa tukea työtehtäviin.

Esimiehen valinnan ei katsottu olevan ikävuosista kiinni. Enemmän valintaan vaikuttaa se, halutaanko esimieheltä nuorten dynaamisuutta vai enemmän senioriteettia. Asiantuntijat tykkäävät enemmän suorittaa, ja monet eivät edes halua siirtyä esimieheksi. Kun esimiehet valitaan omasta työyhteisöstä, voidaan myös hyödyntää henkilöstöarviointeja kyseisen henkilön omasta yksiköstä. Rekrytoinnin kautta esimiespaikkaa hakeville järjestetään useampi haastattelu ja psykologiset testit. Nuorten haasteena on vakuuttaa osaamisensa esimiehenä, jos työkokemusta ei ennestään ole. Kuitenkin painotettiin persoonan merkitystä.

Ict-alan esimiehenä ovat harvoin menestyneet autoritääriset esimiehet. Virkamiestyylisen tai liian dominoivan käskyttämisen ei uskota toimivan. Oma haasteensa koettiin ict-alan esimiehillä olevan siinä, jos heidät nostetaan alaisensa joukosta esimieheksi. Alaisten on huomattu kysyvän teknisiä asioita enemmän sellaisilta esimiehiltä, joilla on vahva ict-asiantuntijuustausta. Usein esimiehillä itsellään on vaikea irrottautua asiantuntijan roolista. Kuitenkaan ict-alan asiantuntemuksen ei tarvitse olla syvällistä. Ict-alan esimieheltä odotetaan substanssinosaamista sillä tasolla, että pystyy ohjaamaan ja keskustelemaan työn sisällöstä, varsinkin tiimitason esimieheltä Toisaalta esimiehelle ja työyhteisölle koetaan olevan myös etua, jos hän nousee esimieheksi entisten kollegoiden joukosta ja on tehnyt alaisten töitä aikaisemmin. Esimiehen oletetaan saavan paremmin kontaktin alaisiin, jos hän ymmärtää heidän haasteita ja työtään syvällisemmin. Jonkin osa-alueen tunteminen työstä tai yrityksestä hyvin lisää esimiehen uskottavuutta. Lisäksi esimieheltä odotetaan teknologian kehityksen seuraamista. Ilmarisen ja kumppaneiden mukaan hyvä esimies itse hankkii onnistumisen kannustukset ja toimii esimerkillään mallina, mikä edesauttaa ryhmän sisällä syntyvää auktoriteettia ja arvostusta esimiestä kohtaan. (Ilmarinen ym. 2003, 168.)

Esimiehet ovat saaneet johtamisen taidoistaan henkilöstökyselyissä hyviä tuloksia. Yrityksen esimiehille ja johtamille kohdistettu johtamiskoulutus koettiin onnistuneeksi. Koulutus on auttanut mm. omaan itsetuntemukseen, parantamaan esimies-alainen – suhdetta ja ihmisten johtamiseen ja huomioimiseen.

Kuitenkin vastaajat tunnustivat myös huonoa johtamista tilanteissa, jossa alainen syystä tai toisesta joutuu hoitamaan asioita muun kuin oman esimiehen kanssa. Joo-joo -esimiehistä oli jollakin vastaajista huonoja kokemuksia, mikä näkyi puutteellisina vuorovaikutustaitoina ja työtehtävien laiminlyöntinä. Tällaisen esimiehen omaavan alaisen on opittava toimimaan itsenäisesti. Haasteita esimies-suhteessa oli koettu, jos esimieheltä puuttui coutsaustaito tai esimies oli ymmärtänyt johtamisen vahtimiseksi. Esimiehen persoonan haastavuus ja ristiriitaisuus oli aiheuttanut jollekin vastaajista haasteita. Esimieheksi kasvamisen polussa oli kohdattu myös tuen puuttumista, näin vastaaja koki kasvaneen tehtäväänsä kantapään kautta kokeillen. Haastavat kokemukset voivat myöhemmin kääntyä positiivisiksi: esimieheltä opittua jämäkkyyttä tarvitaan ja sitä voi oppia käyttämään matkan varrella.

Ilmarisen ja kumppaneiden mukaan seniorit arvostavat esimiestä, joka on täysillä mukana heidän työn arjessa, on osa tiimiään ja tunnistaa alaisten kyvyt. (Ilmarinen ym. 2003, 168.) Vastaajien mukaan esimiehet varaavat aikaa alaisilleen päivittäin ja ohjaavat tarpeen mukaan heidän työtään. Osa vastaajista koki esimiehillä olevan riittävästi aikaa alaisille, osa taas kritisoi aikaa käytettävän liian vähän henkilöstöjohtamiseen, vähemmän kuin 1/3 kokonaisajasta. Esimiehistä tunnustetaan löytyvän kahdenlaisia johtajia, henkilöstö- ja rahajohtajia. Henkilöstöä ei tulisi unohtaa lukuihin perustuvassa johtamisessa, vaikka budjettiin suunniteltujen lukujen tulisikin toteutua. Hyvä esimies kuuntelee ja on aidosti kiinnostunut henkilöstöstä ja alaistensa asioista, ei vain resurssi näkökulmasta. Lisäksi esimiehen tulisi hoitaa myös henkilöstöjohtamiseen liittyvät rutiinit.

Alaiset toivat esille, kuinka heidän mielestään esimiehellä ei tulisi enää olla omia asiakkaita, mikä vie aikaa muulta työltä. Ajan voisi kohdentaa enemmän alaisten työn tukemiseen, ja näin esimies olisi paremmin mukana tiimin työssä. Alaisten työurien toiveiden kuunteleminen ja sitoutuminen rakentaa heille mielekkäitä työuria on yksi tärkeimmistä esimiehen tehtävistä. Useampi vastaajista odottaa esimieheltä kuuntelemisen ja auttamisen taitoa ja tasapuolista kohtelua kuten myös Ilmarinen ja kumppanit tuovat esille (2003, 168.). Toisaalta esimiehen tulee löytää sopiva etäisyys alaisiin.

... puolet ajasta mä oon paikalla, ovi on auki. ... Sillon mä käyn niinku ihmisten kans eri tilanteita läpi. Ja se on niinku ihan päivätasolla, et, ei niinku viikkotasolla,... H10

... esimiehen pitää tietää, miten kullakin menee. ... Mut sekin on jännä, miten sitä kasvaa niin kiinni niihin ihmisiin, ... Niin, se on itse asiassa aika vaikeeta... H6

Esimiehen tulisi tarttua haasteisiin ja toimia ripeästi. Esimiehen oletetaan olevan vanhempi, yli 45-vuotias, koska vanhempaa esimiestä on helpompi kunnioittaa. Toisaalta oltiin sitä mieltä, että alaisen kuuluu mukautua ja arvostaa esimiestä, vaikka hän olisi nuorempikin. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös strategian käsittely, tiedottaminen, ja tarpeen mukaan kannustaminen.

Useimmilla on ollut Palvelussa aina hyvät esimiehet, ja he ovat olleet erilaisia persoonia. Persoonana esimieheltä odotetaan rauhallisuutta, ymmärtävyyttä ja laaja-alaista katsontakantaa. Haasteisiin tulisi tarttua, ja viedä niitä

rohkeasti eteenpäin. Yksi vastaajista muistelee tärkeänä, kuinka hän sai ensimmäiseltä esimieheltään hyvän perehdytyksen ja työn teon mallin, mikä on kantanut näihin päiviin saakka. Esimiestoiminta on yrityksessä useimpien mielestä hyvin hoidettu, vaikka esimiestoiminnan koetaan vahvasti olevan henkilöstösuhteisiin perustuvaa, kuten johtamisenkin. Hänen toivotaan pitävän omiensa puolta ja arvostavan ihmisyyttä. Päivittäinen tuki ja paneutuminen ongelmiin ovat tärkeää, ja hänen olisi hyvä tarpeen mukaan keventää alaisten työkuormaa. Hyvään esimiesalais-suhteeseen kuuluu myös empaattisuus, mikä vaikuttaa positiivisesti hyvään tiimihenkeen.

#### 5.4.4.4 Ict-alan johtaja

Kun H1 vertaa kuinka ict-johtaminen poikkeaa muiden toimialojen johtamisesta, niin esille tulee suuren osan henkilöstöstä omaavan korkeakoulu koulutuksen. Ict-johtajalla on johdettavanaan vahvoja asiantuntijoita, mikä peilautuu johtajan tarpeeseen arvioida omaa johtamista ja työtään. Hänestä ict-johtamisesta voitaisiin siirtää esimerkiksi teollisuuden tai muun toimialan johtamiseen nöyryyttä, kunnioitusta, kuuntelevuutta ja avointa keskustelevuutta. Ilmarisen mukaan johtamistehtäviin haetaan yhä enemmän kokeneita 40–50-vuotiaita henkilöitä. Kokemuksen merkitys on tullut esille tarkasteltaessa iän ja työsuorituksen välisiä yhteyksiä. Vaikka kognitiiviset taidot heikkenevät iän myötä, työsuoritukset eivät välttämättä heikkene. Työkokemuksen lisäksi hyvää työsuoritusta tukee suoritusmotivaatio, tavoitteellisuus, sosiaalinen älykyys ja persoonalliset piirteet. (Ilmarinen ym. 2003, 126–127.) Suurin osa Palvelun ict-johtajista on yli 50-vuotiaita. Heiltä uskotaan löytyvän asioihin näkemysellisyyttä, kokemusta ja riskienhallinta osaamista. Vahvuus johtamiseen tulee vuosien kokemuksen myötä ja isoissa vastuullisissa rooleissa ei riitä nuoruuden innokkuus, draivi ja innovointi. Toisaalta on johtamistehtäviä, joissa tietyntyyppisiä nuoria kaivataan, kuten alla oleva vastaaja pohtii.

... jotain sellaisia hypotys-rooloeja, joissa ihan erilaiset ominaisuudet korostuu ja jossa se voi olla hyvinkin validii, että johtajan tulee olla alle kolmekymppinen. H1

Ict-alan johtajalta odotetaan alan tuntemusta, markkinoiden ja kilpailijoiden ymmärtämistä sekä tulevaisuuden markkinoiden ennakointikykyä. Hänen tulisi nähdä kauas, osata arvioida tulevia sopimusvaatimuksia ja seurata maailman muutoksien aiheuttamia vaikutuksia liiketoimintaan. Tulevaisuudessa menestyvältä ict-johtajalta toivotaan työkokemusta ulkomailta, hyvää verkostoa, erilaisten kulttuurien ymmärtämistä, erilaisten ihmisten kanssa toimeen tulemistä ja monipuolista tilanteiden hallintaa. Ict-johtajan ominaisuudet nähdään olevan lähellä muutosjohtajan ominaisuuksia. Hänen tulisi olla myös moniosaaja: osata keskustella eri verkostojen ja henkilöstön kanssa, ymmärtää oma ja asiakkaan liiketoiminta ja globaali talouden tilanne. Osa ict-johtajista koetaan katselevan teknologian näkökulmasta ja osa businessjohtamisen puolelta. Ict-johtajana arvellaan menestyvän moni taiturin, kameleontin. Toisaalta johtajalta vaaditaan ict-alalla samoja taitoja kuin muillakin toimialoilla, mutta ennen kaikkea kom-

munikointi kykyä. Huumorintaju ja heittäytymisen taito tukevat ict-johtaja rakentamaan hyvää vuorovaikutusta. Ict-johtajan odotetaan tervehtivän työyhteisön jäseniään, sosiaaliset kyvyt ovat tärkeitä.

... ku se isompikin johtaja tulee vastaan tuolla käytävällä, niin se vois sanoo `huomenta`, vaikkei se tunnekaan meitä kaikkia. ...Niin, et sit ku se, että meillä on liian paljo johtajia, jotka on, niinku täällä on muutenkin täällä ict-maailmassa, että niitä sosiaalisia taitoja ei oo, niin sit se semmonen et mulkaistaan vaan. H9

Yksi vastaajista arveli suhtautuvansa epäilevästi nuorten johtajien osaamiseen ja luottamukseen hoitaa asioita. Nuorelta johtajalta odotetaan vahvempaa johtajuutta. Vanhemmalta johtajalta löytyy taas pitkä työkokemus ja ymmärrys työn kautta haastaviin tilanteisiin.

Ict-johtajalta odotetaan kykyä nähdä ongelmatilanteiden yli ja etsiä uusia ratkaisuja parantaa ja kehittää toimintaa. Hänen tulisi miettiä tämän päivän ongelmien vaikutusta tulevaisuuden liiketoimintaan ja etsiä tapoja parantaa asiakastytyväisyyttä. Hyvän ict-johtajan onnistumisen reseptejä ovat mm. kateprosenttien seuraaminen tulevaisuuden tulosta silmällä pitäen, omien vastuualueiden huolehtimien laaja-alaisemmin ja hankalien tilanteiden purkaminen korjaavin toimenpitein.

Hyvä ict-johtaja osaa delegoida, omaa hyvän osaamisen ja on aidosti kiinnostunut alaisten työstä ja ymmärtää, mitä he tekevät. Hyviä kokemuksia on tullut ict-johtajan tutustuessa konkreettisesti alaisensa työtehtäviin. Hänen tulee osata pitää naruja käsissä, tunnistaa työn ongelma- ja tehostamiskohdat. Jos resursseja tietoisesti vähennetään, niin ict-johtajan pitää pystyä organisoimaan työ järkevästi jäljelle jääville. Ict-johtajalta vaaditaan sparrausta ja kannustusta saadakseen työyhteisön tekemään tavoitellun tuloksen. Hänen ei kuitenkaan pitäisi liikaa lisätä painetta alaisten venymiskykyyn.

Ja, tuota aina vaan muistetaan muistuttaa, että nyt on tiukka, et nyt pitää muistaa venyä tässä kohtaa. ... Niin musta tuntu että joka kuukausi info sanottiin, että nyt on näin, et meillä on paljon töitä, mutta et nyt pitää venyä. Et muistakaa, et on tää paljo kivempi kuin se et jos ei ois hommi ollenkaa. Niinku, et tiedät sä, et tietyn aikaahan sä jaksat tollasta, mut eihän kukaan jaksaa venyä niinku loputtomiin. ... H9

#### 5.4.4.5 Yhteenveto

Palvelupäällikön työssä tärkeitä ovat hyvät asiakaspalvelu- ja vuorovaikutustaidot, asioiden organisointi- ja koordinoitukyky ja tavoitteellinen, ratkaisuun pyrkivä toimintatapa. Palvelupäälliköltä odotetaan itsenäistä työskentelyotetta. Koulutuksella ei ole niin suurta merkitystä kuin työkokemuksella. Palvelupäällikön työhön voi edetä myös eri tehtävien kautta oppien, kasvupolkua pitkin. Ict-asantuntijalta odotetaan asiantuntemusta, kykyä viestiä tekniset asiat ymmärrettävästi eri osapuolille, taitoa löytää asiakkaalle hyötyä ja ymmärtää eri toimialoja, ja motivaatiota tehdä joustavasti ja tavoitteellisesti projektia eteenpäin.

Esimieheltä ja ict-johtajalta odotetaan molemmilta hyviä vuorovaikutustaitoja, ihmistuntemusta, businessjohtamisen taitoa ja jonkinlaista substanssiosaamista (taulukko 18). Ict-johtaja ei ole välttämättä lähellä teknisten asioiden

den rajapintaa, vaan johtaminen painottuu enemmän liiketoiminnan puolelle ja esimiestoimintoihin. Näin ollen esimiehen ominaisuuslistasta liukuu monia asioita myös ict-johtajan ominaisuuslistaan tai toisinpäin tehtävästä riippuen.

TAULUKKO 18 Esimieheltä ja johtajalta odotettavia ominaisuuksia

| Esimiehet                              | Ict-johtaja                              |
|--|--|
| Tilaa antava, avoin, luotettava        | Alan tuntemus                            |
| Selustan varmistaja                    | Markkinatilanteen seuranta/ennakointi    |
| Omiensa puolta pitävä, kannustaja      | Globaalin ja lokaalin talouden ymmärrys  |
| Substanssiosaaja, dynaaminen           | Työkokemusta ulkomailta                  |
| Uskottava, rauhallinen                 | Vuorovaikutustaidot, sosiaalisuus        |
| Tehtäväkentän osaaminen                | Monipuoliset verkostot                   |
| Taito kohdata ihmiset aidosti          | Eri kulttuurien tunteminen, kielitaito   |
| Empaattisuus, kuuntelemisen taito      | Liiketoimintajohtaminen, ihmisjohtaminen |
| Substanssiosaaminen                    | Muutosjohtaminen, organisointikyky       |
| Tasapuolisuus, vuorovaikutustaidot     | Vaativien tilanteiden hallinta           |
| Läsnä oleva, kuuntelija, ohjaava       | Aito kiinnostus henkilöstöön             |
| Henkilöstöjohtaminen, bisnesjohtaminen | Kokemus                                  |

#### 5.4.5 Ihanteellisen työyhteisön ainekset

Ihanteellisessa työyhteisössä pyritään jakamaan tietotaitoa ja hyödynnetään parhaat toimintatavat, sisältäen hyvät työohjeet. Tällä hetkellä jokainen tekee omalla tavallaan samantyyppisiä asioita, ja haasteena on, että toisten osaamista ei hyödynnetä riittävästi muulle työyhteisölle. Jokainen yrittää itse keksiä pyörän uudelleen. Yhtenäisemmät työmenetelmät ja työprosessit auttaisivat kaikkia osapuolia. Lisäksi toivottiin enemmän mielipiteiden vaihtamista, keskustelua ja tiedon vaihtamista tiimin sisällä palavereiden tai ideapäivien kautta. Asiantuntijoilta toivotaan enemmän ymmärrystä siihen, että palvelupäälliköt todella tarvitsevat heiltä tietoa, jos he pyytävät niitä meilitse. Asiakasnäkökulmaa tulisi huomioida enemmän. Toisaalta toinen vastaaja muistutti, kuinka tärkeää jokaisen olisi ilmaista tiedon tarve jostakin asiasta.

Tiedon kulkeminen asiakasrajapinnasta ict-johtajalle on haastavaa, mikä epäillään johtuvan kommunikointi- ja ymmärtämisvaikeuksista tai tietoisesta valinnasta, että asiaa ei haluta viedä eteenpäin. Työyhteisön olisi hyvä tietää, miksi asia ei etene.

... et tuntuu, että ehkä täältä asiakasrajapinnasta se viesti tuonne ict-johtajille, se ei ehkä mene niinku haluaisi ja, ja taikka tieto muuttuu, kommunikaatio matkalla taikka sitä ei kuunneltu taikka ymmärretty. Ei ole ymmärretty kuultua. Tai sitten se on, et kaikki on ymmärretty, mitä on kuultu, mutta asioille ei haluta tehdä sitten mitään. Niin sitten taasen meille ehkä asiakaspäällikkötehtäviin ei kerrota, että minkä takia asialle ei tehdä jotain. Siellä voi olla suunnitelmia, jotka tavallaan liittyy muuhun. ...voi olla, että siellä on jotain semmosta, mitä ei halutakaan kertoa. Et ymmärrettävä sillä lailla, et et. Mutta kyl se viesti on myös sillee, et tuntuu, ettei ymmärretä oikeesti, mitä niinku täältä asiakasrajapinnasta halutaan kertoa välillä. H7

Useimmat toivoivat enemmän yhteisiä kahvihetkiä yli tiimirajojen, ja yhteisten hyvien käytäntöjen läpikäymistä. Toisaalta on tärkeä puhua kollegoiden kanssa muustakin kuin työstä. Yhteiset, rennot keskustelut rakentavat hyvää yhteis-

henkeä, samalla työhön saadaan uutta virtaa. Ajan puute ja kiire vaikeuttaa kollegoiden saamista palaveriin yhtä aikaa. Yleensäkin ihmiskontaktit, kollegoiden ja asiakkaiden kanssa koettiin tärkeäksi.

... voidaan puhua välillä muustakin kuin työstä ... ihmiset tuntee toisensa ja osataan nauraa ..., kesken työpäivän voidaan niinku vaikka pitää se kahvihetki, ..., niin sen jälkeen jaksaa töissäkin paljon paremmin sitten. ... H7

Toisaalta ict-työyhteisön ei uskota oleellisesti poikkeavan muusta työyhteisöstä. Ihmiset luovat työyhteisön, jossa luotetaan ja kunnioitetaan toisiaan, erityisesti ammattitaitoa. Onnistunut ryhmädynamiikka tarvitsee erilaisia ihmistyyppisiä ja osaajia ict-työyhteisöön. Erilaisuus koetaan valtiksi. Tarvitaan suunnittelijoita, innovaattoreita, robelihattuja, tekijöitä, puurtajia ja viimeistelijöitä. Työyhteisössä arvostetaan erilaista osaamista. Alla olevassa otteessa vastaaja tuo esille, kuinka hän nostaa tärkeimmäksi asiaksi työyhteisössä erilaisuuden, erilaisten ihmisten yhteistyön.

Hyvä työyhteisö koostuu erilaisista ihmisistä, ... hyvä porukka, tulee keskenään kemiat hyvin toimeen, tukevat sopivasti toinen toisiaan. Kyllä se erilaisuus on ehkä se rikkaus, että. Kaikki ei oo samasta muotista, samasta koulunpenkistä, samasta uraputkesta tulleita. Että on niinku erilaisia kokemuksia ihmisillä, et pystyy niinku pyöritteleekin asioita eri vinkkeleistä. Se on niinku arvo. Ja totta kai niinku nää perusasiat, et täytyy olla niinku asenne kunnossa ihmisellä, ... Mut mä ehkä sen erilaisuuden nostasin ensimmäiseksi esille, että. H11

Kannustava ja iloinen työilmapiiri tekee hyvän työyhteisön. Avoimuus, yhteen hiilen puhaltaminen ovat tärkeitä elementtejä. Olisi hyvä tuntee sitoutuvuutta yhteisten asioiden eteen. Hyvä työyhteisö osaa joustaa yritysostojen muutos-paineessa, kuitenkin muutosten vaikutus näkyy organisaation toiminnassa. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että heidän yksikössään on hyvä henki ja rento meininki.

... Mun mielestä meillä on aika hyvä työyhteisö. Ja ei oo ... pahansuopasuutta, mä en hirveesti havaitse. ... Just semmonen avoin, ja kannustava ja tuota semmonen yhteenhiileen puhaltaminen. Et se yhteen hiileen puhaltavuus on ehkä vähän puuttunut viime aikoina. Nää on ollu niin rankkoja vuosia, ja kyllähän nuo kaikki muutokset, niistä organisaatio kärsii. H6

Tuotannon, myynnin ja asiakashallinnon rajapinnat ovat herkkiä reagoimaan erilaisille ristiriidoille. Työyhteisön hengelle olisi hyväksi, jos keskinäistä pallottelua asioiden vastuukysymyksistä olisi vähemmän. Työyhteisön konfliktit liittyvät erilaisiin näkökantoihin toteuttaa tietyt asiat. Hyvä työyhteisö pystyy käsittelemään asiat yhdessä ja löytämään ratkaisun hyvässä hengessä.

Vapaa-ajan aktiviteettia ja virkistyspäiviä toivottiin järjestettävän enemmän. Henkilöstön hyvinvoinnin nähtiin koituvan myös työntäjän voitoksi ja johdolta toivottiin positiivisempaa suhtautumista henkilöstön hyvinvointia lisääviin asioihin. Vastaajat tiedostivat niiden olleen vähäisiä viime vuosien säästökuurin takia. Työyhteisössä vietetään ns. tilinpäätösjuhlia pikkujoulujen tilalla, mikä koettiin mukavaksi tavaksi kokoontua yhteen. Kuitenkin useampi vastaaja koki parhaiten ihmisiin tutustuvan työpäivän aikana eri tilanteissa. Palve-



lupäälliköt kokevat olevansa riippuvaisia Ict-asiantuntijoiden työpanoksesta. Palkitsemista toivottiin kohdistavan liikunnan harrastamiseen, ja työyhteisön sisällä palvelupäällikköjen mahdollisuudella antaa pieniä kannustimia asian-  
tuntijoille.

Yrityksen prosesseja on hiottu, mutta töitä hoidetaan aika pitkälle henkilökohtaisilla suhteilla. Useampi vastaajista koki haasteeksi oppia talon toimintatavat ja löytää oikeat asiantuntijat organisaatiosta tiettyihin projekteihin. Tähän liittyen toivottiin, että vastattaisiin paremmin itselle tuntemattomien sähköposteihin. Vaarana voi olla, että asiat jäävät edellä mainittujen tekijöiden takia hoitamatta.

HR:n roolia useampi toivoi näkyvämmäksi. Tällä hetkellä sen kuvattiin yhden vastaajan mielestä olevan ”nimetön, hajuton ja kasvoton” (H7). Vastaajat toivat esille mm. palkitsemistapojen monipuolistamisen. Yrityksessä voitaisiin huomioida jollain tavalla pitkään saman työnantajan palveluksessa olleita. Virs-  
tan pylväitä voisi palkita esim. loma-ajan pitenemisillä. Lisäksi toivottiin kiinnitettävän huomiota entistä enemmän esimiesten henkilöstöjohtamisen taitojen kehittämiseen.

Useamman mielestä organisaation toiminta on välillä liian byrokraattista. Yksi vastaajista toivoi HR:n toimivan nopeammin esimerkiksi nimityskäytännöissä. Päätöksestä toimeenpanoon menevän pitkän ajan henkilö voi kokea epäluottamuksena toimintatapoja kohtaan, mikä synnyttää myös turhaan epäilyksen ilmapiiriä. Toinen vastaaja koki byrokraattisuutta lupamenettelyissä, kuten rekrytointilupien saamisessa. Hitaus prosesseissa heijastuu haittaavana yksikön toiminnassa. Ylemmältä johdolta toivotaan muutostarpeisiin reagointia nopeammin. Vastaajat toivat esille, kuinka heistä tuntuu, että joskus viesti jää jonkin matkan varrelle, vaikka oman esimiehen ja hänen esimiehen kautta tieto eteneekin. Ongelmatilanteissa palvelupäällikkö kokee saavansa syyt niskaansa, vaikka todellinen syy tilanteen edistymiseen on saattanut olla ylimmän johdon saamattomuus. Asiakkaiden palvelutason ei saisi olla kiinni yritykseen tulevasta liikevaihdosta.

... Ja välillä tulee se epätoivo, että tästä ei tuu yhtään mitään ja tässä joutuu enemmän kohtaamaan sen, että ite ei voi aina vaikuttaa hirveesti asioihin ja sit kun on suuressa talossa, niin suuri laiva kääntyy hitaasti, niinku että. H5

Moni toivoi parempaa perehdytystä ja tarvittavien työkalujen saamista nopeammin käyttöön. Jos edeltäjä lähtee nopealla aikataululla, niin jatkaja ei saa ohjausta riittävästi uuteen työhön. Työnkierron nähtiin olevan yksi mahdollisuus ymmärtää kollegan työtä paremmin, ja oman työn kytkeytymistä kokonaisuuteen. Samalla tutustuu ja verkostoituu työkavereiden kanssa. Työnkierron tulisi olla vahvasti esimiesten suunnittelemaa. Heidän tulisi pystyä osoittamaan hyödyt, minkä takia henkilön kannattaisi tutustua toisen kollegan työvaiheisiin. Kuitenkin useimmat vastaajat kokivat työn opettavan parhaiten.

Vaikka sisäisessä intrassa on ns. osaamiskartoitus, päälliköiden pitäisi tuntea paremmin talon osaaminen. Vastaajat olivat kokeneet joskus noloutta tilanteissa, joissa heillä meni aikaa etsiä tietoa heidän erikoisosaajistaan asiakkaille.

Nopea käyttöistä hakuportaalia osaamisresursseista ehdotettiin hyödyntäväksi asiakaspalvelussa. Lisäksi enemmän voitaisiin tuoda esille, mitä sovelluksia ja palveluja heillä on tarjolla.

Parkkipaikkojen vähyys on harmittanut useampaa vastaajaa ja jonkin verran se on heijastunut työilmapiiriin kireytenä. Parkkipaikka ongelmaan toivottaisiin työntekijöille julkisen liikenteen käyttämiseksi työsuhtelippua. Kuitenkin muuttaminen uusiin toimitiloihin koettiin onnistuneeksi. Samassa talossa toimiminen lisää työpaikan henkeä. Muuttoprosessi oli hoidettu myös kiitettävästi. Viihtyvyys uusissa toimitiloissa koettiin hyväksi, ja työpalaverien pitäminen työpaikalla lukuisten palaveritilojen myötä helpotuneen. Haasteita aiheuttivat ahtaammat tilat ja rauhallisten työskentelytilojen puute ad hoc -puhelinkeskusteluille.

Ihanteelliseen työpäivään sisältyy sopiva määrä palaveria, aikaa sähköposteille, toimistorutiineita ja asiakaspalaveria. Sähköpostia koetaan tulevan runsaasti, jonka hallinnoiminen koettiin haastavaksi. Sähköposti ohjaa liikaa työnkulkua ja työpäivän sisältöä. Jos työpäivät on varattu täyteen palaveria, ei aikaa sähköpostin lukemiseen koettu jäävän. Kiireellisissä tilanteissa on meilejä läpikäytävä illallakin pelastaakseen seuraavan työpäivän kulun, koska siellä odottavat taas uudet meilit. Hyvän työpäivän aikana ehtii saada liikkeelle jonkin hankala tarjouksen tai sopimusluonnoksen, mikä koettiin palkitsevaksi. Palaveria toivotaan olevan vähemmän, että jäisi aikaa muille töille sekä vähemmän kiireen tunnetta.

Hyvään työpäivään sisältyy onnistumisia, kuten jonkun haastavan asian loppuun saattaminen. Tärkeätä on saada tehdä suunniteltuja asioita, tiedostaa ettei tuotannossa ole ongelmia ja asiakkaalla asiat ovat hyvin. Työkuorman tulisi olla sopivaa, ettei tulisi pitkiä työpäiviä, jotka heikentävät työtehoja.

... Niin, se on ehkä semmonen, et nyt mä sain tehtyä! ... Asiakkaalla on kaikki hyvin ja tota sit saa ite eteenpäin sellaisia, jota on luvannut... ettei ole yhtään ongelmaa siellä tuotannossa. Mikään on toisin sanoin, et voi tehdä sen mitä on suunnitellut... Ja tota sehän ei toteudu, yleensä. Vaan sit tota vaan asiat siirtyy sille seuraavalle päivälle. ...H3

Yhden vastaajan ihanteellinen työpäivä alkaa aamulenkillä ja hyvällä aamupalalla. Tämän jälkeen hänellä on "selkee, iskukykyinen olo", minkä päälle kuulu nauttia hyvä aamupala. Vastaajalle on tärkeätä saada olla valmistelemassa materiaalia, jonka hän saa itse esitellä asiakastapaamisessa. Jos asiakastilanteista tulee vielä hyvää palautetta, niin ne ovat parhaita hetkiä päivässä. Vaikka päivässä pitää olla paljon tekemistä, niin mielellään hän käyttää jonkun tunnin päivästä alaisten tapaamiseen ja auttamiseen. Ruokailuhetket ja tauot ovat tärkeitä, ja sen hän vaikka "varastaa" myöhästyttämällä vartilla palaveria.

Yhden vastaajan mielestä ihanteellinen työpäivä sisältäisi sopivasti asiakaspalaveria, aikaa toimistotyölle ja kollegoiden kanssa keskustelulle. Ihanteellisinta olisi pitää taukoja, jotka usein kiireessä jäävät käyttämättä. Toisen vastaajan ihanteellinen päivä koostuu sopivasta työmäärästä, työn sisältämisestä haasteista ja asioita saamisesta tavoitteeseen. Tärkeitä hyvän työpäivän ainek-

sia ovat aikataulussa pysyminen, asiakkaiden tapaaminen ja tuotannon lupaus-ten pitävyys.

... et että sitä työtä on sopusuhtaisesti. Et se että sitä työtä on liian vähän, se on ihan järkyttävää. ... Et sitä työtä on mukavasti, siinä on haasteita, pitää miettiä, pohtia, järjestellä. Mut sitten se et niitä onnistumisia myös tulisi tasaisesti. Et et, se palkitsee, et sä saat jonkun asian niinku valmiiksi, ... H8

... Semmonen et on sopivasti puuhaa, et ei oo liian lepposaa, mut ei oo päivä täynnä palavereitakaan, eikä niinku. Ja eikä tarvi jumittua omaan huoneeseen. ... et yks asiakaskäynti, pari palaveria ja sitten aikaa jutella ihmisten kanssa, omien porukoitten kanssa. Joku sen tyyppinen. H10

Mukava tekemisen fiilis ja töiden sopiva määrä ilman ylimääräisiä ”luppoaikoja” sisältyvät hyvään työpäivään. Kuitenkin työpäivän pituuden pitäisi olla normaali. Ihanteellinen työpäivä tai enemmänkin työviikko olisi yhden vastaajan mielestä sellainen, että kaksi päivää olisi toimistopäiviä, konttoritehtävien hoitamista ja kolmena päivänä olisi asiakaspalavereita. Työn koetaan keskeytyvän usein ja päivät ovat katkonaisia, joten olisi palkitsevaa tehdä töitä yhtäjaksoisesti.

Ihanteelliseen työpäivään sisältyy sopiva työmäärä, mieluummin paljon töitä kuin liian vähän. Asiakastapaamisten ja palaverien rytmittämään päivään toivottiin aikaa tehdä suunniteltuja rästitöitä pois ja rauhoittua välillä omaan työpisteeseen. Sähköposti sääntelee ja ohjaa työtä, ja useimmat kokivat sen hallinnan haasteelliseksi. Päivään tulisi saada mahdutettuja taukoja ja tapaamisia kollegoiden ja esimiesten kanssa. Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen koettiin tärkeäksi, ja näin toivottiin normaali pituisia päiviä. Tärkeää tuntui olevan saada tuntea vähemmän kiirettä ja jopa välillä hyppyä pois oravanpyörästä.

Hyvän työyhteisön aineksia tuli haasteltavien keskusteluissa useammassa eri otteessa. Osa asioista kuten koulutus, palkitseminen, palautteet on tässä tutkimuksessa läpikäyty eri otsikon alla, jos olen todennut asian painottuvan enemmän toisen teeman yhteyteen. Myös ihanteellinen työpäivä -osiossa on hyvään työyhteisöön liitettäviä asioita. Hyvä työyhteisö koostuu hyvistä työkaivereista, hyvästä yhteishengestä ja ns. mukavasta tekemisen meiningistä. Töitä on sopivasti, ne ovat mielenkiintoisia ja aikaa jää myös ihmiskontakteille. Työyhteisöön kaivattiin lisää yhteisiä virkistyspäiviä, yhteisiä palavereita ja kahvitaukoja. Muuttamiseen jälkeen oli tullut esille toiveet rauhallisista työskentelytiloista, parkkipaikkojen lisäyksestä. Toisaalta oltiin tyytyväisiä runsaista neuvottelutiloista. Perehdyttämisen parantamista ja HR:n näkyvyyttä tuotiin esille. Tietotaidon jakamista kollegoiden ja eri tiimien, ja yksiköiden välillä toivottiin enemmän. Asiakkaiden, asiantuntijoiden, palvelupäälliköiden ja johtajien keskinäiseen tiedonvaihtoon ja tiedottamiseen kaivattiin parantamista.

## 5.5 Haasteet ja tulevaisuus

Lopuksi avataan vielä vastaajien näkemyksiä henkilöstöä koskeviin muutoksiin mm. yritysostojen ja yt:n näkökulmasta, ict-alan työllistymisnäkemyksiä ja ict-alan tulevaisuuden haasteista ja odotuksista.

### 5.5.1 Organisaatiomuutokset

Yritysostojen myötä myös henkilöstömäärät ovat kasvaneet, mikä on myös oma haasteensa. Toisaalta yritys koki pitkstä aikaan yhteistoimintaneuvottelut (yt:t) syksyllä 2012. Vähennys koski melkein 10 %:ia koko henkilöstöstä. Yt:t oli iso henkinen puristus henkilöstölle, varsinkin yt-prosessin neuvotteluvaihe ahdisti henkilökuntaa, kun jouduttiin jännittämään tuloksia. HR, esimiehet, lähtevät ja jäävät – kaikki joutuvat kokemaan ikävän tilanteen, mikä HR:n vastaajan (H1) mielestä jättää jälkensä työyhteisöön. Ikävin kohtalo osuu lähtevälle. Henkilöstölle ei tarjottu sopimuspaketteja tai osa-aika työhön siirtymistä. Irtisanomisen syynä olivat tuotannolliset ja taloudelliset syyt, TES:sin asettamat reunaehdot huomioiden. Yt:n jälkeen tulokset kerrottiin yksiköittäin henkilökohtaisesti. Yt:t koskivat kaikkia ikäluokkia. Osa lähtijöistä jäi samassa yhteydessä eläkkeelle.

Yt:n aika oli osalle haastattelun vastaajille myös raskasta, vaikka yt:t eivät kohdistuneet haastateltavaan yksikköön. Henkilöt tunsivat lähtijät työskennellyään yhdessä eri projekteissa vuosien aikana. Yt:t aikana henkilöstön koettiin olevan hiljaisempaa. Yt:n tunnelmaa kuvattiin inhottavaksi, ahdistavaksi sekä lähtijöille että jäljelle jääneille. Haastateltavat tunnistivat menettävänsä lähtijöiden kautta resursseja, tietotaitoa ja dokumentoitumaton tietoa. Osan lähtijöistä koettiin tiedostavan töiden loppuminen, osalle se tuli yllätyksenä. Kaikkia irtisanomispäätöksiä ei ymmärretty, varsinkaan niiden osalta, jotka olivat toisinaan hyvin menestyneet. Pääosin kuitenkin jäi tunne, että päätökset oli oikeutettuja kyseisessä tilanteessa.

Yhden vastaajan mielestä työnantajalla voi olla intressiä irtisanoa yt-tilanteessa työuran loppupuolella olevia henkilöitä, koska heidän palkkataso on korkea. Useampi ei hyväksynyt myöskään ns. Ruotsin mallia, jossa ihmiset irtisanottaisiin siinä järjestyksessä, kuka on viimeksi tullut työsuhteeseen. Haasteeksi koettiin jääville koituva lisääntyvä työmäärä, lähtijän tilanteen paikkaaminen ja töiden ajan tasalle saaminen.

Myös esimiehille ratkaisujen tekeminen tunnistettiin vaikeaksi. Esimiehiltä vaatii rohkeutta ja taitoa hoitaa irtisanomiset hyvässä hengessä. Eräs vastaaja halusi kertoa, kuinka yt:t voivat ratkaista työyhteisössä syntyneitä solmutilanteita. Hänen tiimissään oli ollut vuosi sitten huono työilmapiiri esimiehen dominoivan otteen takia, mikä johti siihen, että yksi alaisista stressaantui muita enemmän painostavasta tilanteesta. Lopulta yt-tilanteessa toinen lähti vapaaehtoisesti ja toinen erotettiin. Tiimin hengen kannalta tilanne helpottui.

Henkilöstömuutokset koettiin heijastuvan eniten tuotannon resurssipulana. Töitä joudutaan priorisoimaan, ja näin asiakkaiden palvelutaso nähtiin osittain heikentyvän. Yt:t näkyivät vastaajien mielestä heidän yksikössään hyvin

vähän. HR:n roolilta toivottiin enemmän näkyvyyttä ja parempaa tiedottamista. Osittain tämä heijastui tiedon puutteena heidän omilla esimiehillä. Vastaajat arvostivat HR:n roolin merkitystä yt:ssä ja kuinka sen tulisi olla hyvin organisoitua.

Yritysstoja on tapahtunut Palvelussa nopealla tahdilla, ja suvantovaiheessa olisi toivottu yrityksen panostaneen enemmän toimintatapojen kehittämiseen ja uusimiseen. Yritysstojen muutosvaikutukset tulevat hitaasti, ja luovat odotuksen ilmapiiriä niin itselle kuin asiakkaillekin. Järjestelmien vaihtumiset, uusien hallinnollisten tapojen opettelu ja niiden koulutuksiin osallistuminen ovat yritysstojen tuomia muutoksia ja haasteita päivittäiseen työhön. Vastaajat tiedostivat ottavansa muutokset rennommin ja luottavaisemmin, jos oli kerran kokenut ulkoistamisen, yt:n tai yritysston. Viimeisintä yritysstosmuutosta kuvattiin mielenkiintoiseksi ja onnistuneeksi. Yksi vastaaja oli miettinyt mahdollisten yt:n kohdentumista heidän yksikköön, ja uskoi löytävänsä töitä, jos työt olisivat loppuneet. Luottamusta tulevaisuuteen oli havaittavissa. Tuoreet yritysstot ja yt:t ovat saaneet henkilöstön spekuloidaan muutoksia, mahdollisia uusia yt:tä syksyllä. Haasteena koettiin emon sijaitseminen ulkomailla. Emo ei välttämättä tiedä todellista työmäärää, vaan seuraa tilastollisia lukuja euroista ja henkilöistä. Näin ollen koettiin, että suuriakin leikkauksia voisi tulla.

Yksi vastaaja on työntekijänä kokenut Palvelun kasvun henkilöstömäärältään lähes 300-kertaiseksi siitä kun aloitti yrityksen palveluksessa. Yritysstot ovat tuntuneet lähinnä hallintomallien ja prosessien muuttumisena. Perusasioiden ei koettu niinkään muuttuneen. Osa asioista johdetaan silti Suomesta käsin, vaikka ylempää johtoa on Euroopassa ja eri mantereilla. Useampien yt:eiden haaitta vaikutuksia arvioitiin olevan työpaikan kiinnostavuuden ja haluttavuuden heikkeneminen. Myös imagon koettiin kärsivän. Yt:t koettiin myös riskinä, koska osaavimmat lähtevät usein oma-aloitteisesti ennen kuin yt:n tulokset ovat tiedossa. Yt:n myötä on mahdollisuus ilmaista myös omat yksilölliset toiveet työelämän jatkolle. Yrityksillä on erilaisia eropaketteja, ja osa haluaa hyödyntää nämä, osa taas haluaisi jatkaa mahdollisimman pitkään töissä.

Yt:ssä lähteneiden työt jaettiin jäljelle jääneille, joiden työmäärä lisääntyi. Yt:stä puhuttiin jälkikäteen ns. käytäväkeskusteluja kollegoiden kanssa, mutta tiimipalavereissa niitä ei käsitelty, ehkä myös sen takia, kun yt:t ei koskenut kyseistä yksikköä. Yksi vastaaja toi esille, kuinka harmillista oli todeta, kollegoiden ruotivan ja arvostelevan työnantajaa sosiaalisessa mediassa yt-tilanteesta. Ihmiset tarvitsevat erilaisia tapoja purkaa henkisesti raskasta vaihetta, mutta silti työnantajan ja työntekijän keskinäisiä suhteita ei tulisi levittää julkisesti verkoissa.

### **5.5.2 Toimenpiteitä työllistämisen parantamiseksi**

Suomen vientiteollisuudesta on hävinnyt 2000-luvun jälkeen merkittävä määrä työpaikkoja. Pelkästään vuoden 2008 jälkeen on teknologiateollisuudesta vähentynyt 40 000 työpaikkaa. Nokiasta peräti 14 000 työpaikkaa on hävinnyt parin vuoden sisällä. Vuosina 2002–2011 on Suomeen syntyneistä noin 120 000

kokopäiväisestä uudesta työpaikasta 110 000 syntynyt pk-yrityksiin. Työpaikkojen vähentyminen on kohdistunut suuriin ja vientivetoisiin yrityksiin. Talouskasvun haasteita ovat väestön ikärakenteen muutokset ja julkisen sektorin velan kasvaminen. (ICT 2015, 13.)

Ict-alan työllistämisen parantamisen HR:n vastaaja arvioi vahvasti liittyvän liiketoiminnan onnistumiseen, perinteiseen malliin. Mitä enemmän on töitä ja projekteja tarjolla, sitä enemmän tarvitaan tekijöitä. Tällä hetkellä suunnitellaan uusia työllistämisen malleja koskien mm. kesätyöntekijöitä, lopputyöntekijöitä ja nuorten kohdalta erilaisia työllistämisvaihtoehtoja. Jonkun verran Palvelussa on käytetty osa-aikatyö mallia, varsinkin vanhemmilla työntekijöillä. Vammaisten työllistäminen on koettu haastavaksi, samoin maahanmuuttajien puuttuvan suomen kielen taidon vuoksi. Toisaalta hän ei näe ict-alalla haastetta tulevaisuuden työllistämisen turvaamiseksi, ainakaan 5-10 vuoden sisällä. Kysyntä ei ole kasvanut niin paljon, ettei tekijöitä olisi löytynyt ja ns. ict-kuplaa ei koeta syntyneen. Suomessa koulutetaan tällä hetkellä ict-osaajia riittävästi. H1 tiedostaa ulkoistuksen kasvaneen, varsinkin Intiaan, ja ymmärtää sen olevan yksi keino saada asiakkaille kustannussäästöjä. Jonkun verran on havaittavissa vastatrendiä, että tullaan myös takaisin kotimaahan töitä teettämään.

Henkilöstö haluaa olla aika pitkään töissä, mihin vaikuttaa myös lainsäädännön kannustimet eläkekertymässä. Suurin osa vastaajista haluaa olla töissä 60–63-vuotiaaksi, osa myös pitempään, 65–70 -vuotiaaksi. H1 uskoo, että stressaantuneet yli 30-vuotiaat eivät kannata työssäoloa yli 70-vuotiaaksi asti. Kun taas terveet, hyväkuntoiset noin 60-vuotiaat saattavat olla oikein motivoituneita ja mielellään jatkaisivat työelämässä pitempäänkin. H1 tunnistaa haastavuuden saada ihmiset pysymään töissä 65–68 -vuotiaaksi, ennen kaikkea ihmisten terveys ja jaksaminen horjuttaa uskottavuutta, ja vaadittaisiin erilaisia työnteon malleja ja systemaattisuutta. Ict-alalla odotetaan työntekijältä jatkossakin nopeutta ja ajan hermolla olemista.

Tulevaisuuden ikärakenteeseen ict-alalla HR:n vastaaja ei usko tulevan muutoksia. Aina löytyy yrityksiä, jotka haluavat pysyä nuorekkaina, työntekijät otetaan oravanpyörään suoraan koulunpenkiltä ja heistä otetaan kaikki irti. Toisaalta löytyy yrityksiä, joihin mahtuu monenlaista. Ikärakenne asiat koetaan olevan riippuvaisia yrityksen toimialasta, profiilista ja asiakkaista. Vaikka Palvelun ikärakenne pyritään saamaan tasapainoon lisäämällä tulevaisuudessa nuorten osuutta, H1 haluaa korostaa, että tämä ei liity nuorekkuus trendin tavoitteluun. Pärnänen pohti tutkimuksen lopussa, onko tietotekniikka alalla pitkä työsuhteet ala-arvostettuja perustuen Nokian tarjoamiin lähtöpaketteihin kaikille yli 15 vuotta yritystä palvelleille vuonna 2008 tai Erikssonin tarjoamaa vastaavaa tukipakettia 35 vuotta täyttäneille. (Pärnänen 2011, 246.) Palvelun HR:n ja esimiesten sekä alaisten vastauksien perusteella heillä on enemmänkin liikaa arvostettu pitkiä työsuhteita ja työkokemusta, ja unohdettu nuorten osuus työyhteisössä. Kuitenkaan heillä ei ole kohdistunut mittavia leikkauksia tiettyihin ikäryhmiin. Eläkeiän saavuttaneita poistui työyhteisöstä yt:n jälkeen, mutta lähtijöiden valinnassa painoi eniten henkilön tuottavuus ja tehokkuus, ei niinkään ikä. Imago-tietoja on saatu yrityksen mielikuvatutkimuksista, joissa

ilmeni, että nuoret eivät kokeneet heidän olevan erityisen trendikäs ja tavoiteltu työnantaja. Kun taas työssä olevat henkilöt pitivät yritystä hyvänä imagoltaan, ja arvostivat yritystä työnantajana.

Ict-alan työllistämisen parantamiseksi ehdotettiin henkilöiden palkkaamista projektiluonteisesti ja samalla saataisiin heiltä uusia ideoita ja lisäresursseja. Yksi vastaajista toi esille, kuinka hän olisi itse valmis jäähyttelemään eläkkeelle menoa osa-aikaisuuden kautta ja 63 vuotta riittäisi koko päiväseen työskentelyyn. Useampi tuki osa-aikaisuuden lisäämistä Palvelussa, ja sen koettiin tukevan ihmisiä jatkamaan pitempään työelämässä. Vanhempien ihmisten arvioitiin olevan hyväkuntoisia, ja jaksavan työskennellä yli nykyisen eläkeiän, koska ict-tyo on sisätyötä.

Haastateltavien mielestä ict-alan yrityksessä on positiivista, että henkilö voi siirtyä sisäisesti organisaation, yksikön tai tiimin sisällä. Esimerkkinä eräs haastateltavista käytti sairaanhoitajan ammattia, kuinka haastava siitä on hypätä eri tehtäviin sairaalassa ilman koulutusta. Toimenkuvia vaihtamalla useampi vanhempi ihminen voisi tehdä ict-alalla osa-aikaista työtä. Tätä kautta saataisiin tilalle nuoria oppimaan, helpotettaisiin nuorisotyöttömyyttä ja saataisiin nuorille tarpeellista työkokemusta. Haasteena pääkaupunki seudulla todettiin olevan nuorille maksetut matalat harjoittelupalkat, mikä ei riitä toimeentuloon.

Nuorten toivottiin hakevan aktiivisesti työpaikkoja, esiintyvän rohkeammin ja itsevarmemmin työhaastatteluissa ja luovan henkilökohtaisia kontakteja. Nuoret rekrytointia toivottiin lisättävän. Yritykset voisivat luoda itse kontakteja suoraan eri oppilaitoksiin ja tehdä pr-työtä toimialan ja yrityksen puolesta. Nuorille tulisi avata työn vaatimuksia ja sisältöä enemmän, että he uskaltaisivat hakea ict-alan moninaisiin tehtäviin. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että nuoria tulisi ottaa enemmän työelämään opiskelun aikana mentoroinnin tai työssä oppimisen kautta. Koulun penkiltä todettiin tulevan hyvää oppimista, mutta valittavan usein tieto on vanhaa työhön mentäessä. Oppiminen kouluissa tulee hieman jälkijunassa. Enemmän toivottiinkin koulun ja työpaikan yhteistyön kehittämistä. Työllisyyttä voidaan tehostaa Palvelussa nuorten x-ohjelman kautta. Pelkona on toisaalta heidän ulkoistus tai emon päätös keskittää tiettyjä toimintoja tiettyyn maahan.

Nykyistä eläkeikää harvempi haastateltavista haluaisi nostaa enempää kuin pari vuotta. Yksi vastaajista oli valmis lähtemään eläkkeelle jo 60-vuotiaana, toinen 63-vuotiaana ja useampi 65-vuotiaana. Eräs vastaaja mainitsi 70-vuotiaana olevan hyvä aika jäädä töistä pois. Sopivin eläkeikä koettiin olevan kuitenkin 63–65 vuoden välillä. Palvelussa on myös 68-vuotiaita, jotka ovat menestyneet töissään hyvin ja heidän kanssa ei ole ollut mitään ongelmaa. Eläkeiän nousupaine tiedostettiin, ja arveltiin sen olevan lähellä 70-vuoden ikäraja, kun osa vastaajista on jäämässä eläkkeelle. Karrikoiden yksi vastaajista mietti, tulevatko työnantajat todella hyväksymään tulevaisuudessa hitaasti kävelevät iäkkäämmät ihmiset työyhteisössä ja kuinka paljon asenteiden olisi muututtava työyhteisössä. Kuitenkin tällä hetkellä ihmisten parantunut terveydentila enteilee pitkäikäisyyttä. Ict-alalla, varsinkin palvelupäällikön roolissa, osa-aika työn toteuttaminen koettiin toisaalta haastavaksi hektisyyden ja asiak-

kuuksien näkökulmasta. Asiakkaan tulisi saada yhteyshenkilöitä kiinni milloin vain, ja silloin osa-aikainen huomaamatta liukuukin kokoaikaiseksi työntekijäksi.

Kuormitusta keventämällä, ja työaika lyhentämällä työssä oloaika voidaan pidentää. Vanhempien ihmisten kohdalla voisi työmäärää pehmentää viimeisille vuosille. Osittain kuormituksen ja jaksamisen kokemukset ovat yksilöllistä kuten myös halu jäädä aikaisemmin pois työelämästä. Eläkepäätökseen usein vaikuttaa henkilön rahatilanne tai terveys. Yhden vastaajan mielestä jaksamista auttaisi, jos tarjottaisiin enemmän mahdollisuuksia hyvinvoinnin hoitamiseen, esim. liikunnan mahdollisuus työpäivän aikana ja työajan joustoja. Kuitenkin työyhteisössä koetaan, että on hyvä olla eri-ikäisiä, erilaista osaamista. Myös vanhempia työntekijöitä tarvitaan nuorten rinnalla.

Yt:n tuloksien perusteella oli pääteltävissä, että työnantaja valitsee enemmän vanhempia, lähellä eläkeikää olevia pois lähtijöiksi. Osa voi haluta jo itsenkin, mutta ilmapiiristä heijastui asenne, että vanhemmat tekisivät töitä rauhallisemmin, vähemmällä energialla ja tekemisen draivi olisi hieman hiipunut. Tästä näkökulmasta esitettiin, että pienemmän työvastikkeen saamisen myötä työnantaja voisi pienentää palkkausta vanhemmilla työntekijöillä. Vanhemmilla ihmisillä ei ole asuntolainoja tai taloudellisesti haasteellista kuten nuoremmilla. Kuitenkin vanhemmat työntekijät tykkäävät olla töissä ja olla osa työyhteisöä. Työnantaja voisi motivoitua palkkojen alentamisen kautta työllistämään myös vanhempia työntekijöitä.

Haastattelussa käytiin läpi yli 50-vuotiaiden työllistämistä ict-alalla. Heillä koettiin olevan vielä paljon motivaatiota ja halua tehdä töitä. Hyviä resursseja ei tulisi tuhata, ja jättää heitä palkkaamatta iän takia. Yli 50-vuotiaiden työkokemusta arvostettiin, varsinkin jos he olivat nähneet urallaan koko ict-alan huiuman kehityksen. Heiltä koettiin löytyvän syvää ymmärrystä, oikeanlaista suhtautumistapaa asioihin pitkän työkokemuksen myötä. He ovat hyvin potentiaalisia työntekijöitä ict-alalla edelleen. Kuitenkin heidän itse pitää mieltää olevansa hyvä työntekijä, omata oikea asenne ja halu pysyä ajan hermolla. 50-vuotiaiden työllistämisen riski on liitetty tulevaan eläkepommeihin, ja yhden vastaajan mielestä asia on saanut liian isot mittasuhteet. Kuitenkin todettiin heidän palkkavaatimukset olevan korkeita, toisaalta hyviä työvuosia voi olla vähemmän jäljellä. Toisaalta eräs vastaajista toi esille, ettei usko 50-vuotiaiden naisten työllistyvän enää helposti. Lähellä 60-vuotiaalla naisella arveltiin olevan todella vaikea saada töitä ict-alalta.

Ict-alan työllistämisen parantamiseksi tarvitaan yrityksiltä hyvää tulosta, asiakkaita ja rahaa pystyäkseen rekrytoimaan lisää. Markkina- ja kilpailutekijöiden vaikutukset heijastuvat näin suoraan työllistämisen kasvuun.

### 5.5.3 Tulevaisuus

ICT:n uskotaan olevan tulevaisuudessa tärkeimpiä kasvua nostava teknologia. Myös muut kasvualat kuten bioteknologia, ympäristöteknologia ja lääketiede hyödyntävät ICT-osaamista menestyäkseen. Digitaaliset palvelut tulevat olemaan tulevaisuuden kilpailu- ja menestystekijöitä. Kansainvälisten vertailujen



mukaan Suomessa hyödynnetään ICT-teknologiaa monipuolisesti. Suomen etuja on hyvä toimintaympäristö, infrastruktuuri ja osaaminen. (ICT 2015, 14–15.) Ict-alan haasteet peilautuvat markkinoilla olevien toimintojen muutoksiin. Kun asiakkaat tavoittelevat uusia toimintatapoja ja liiketoiminta muuttuu tai yritykset fuusioituvat, niin tietotekniikkaa tarvitaan avuksi. Ict-alan henkilöstöltä odotetaan vastaavaa osaamista ja ammattitaitoa ja sen kehittämistä asiakastarpeiden kysynnän mukaan. Esimerkiksi ict-palveluiden ostaminen verkosta on saanut kuluttajakäyttäytymisen piirteitä, mikä asettaa ict-organisaatiolle omat haasteet liiketoiminnan strategialle. Lisäksi lukuisat yritysostot vaativat organisaatiolta ja henkilöstöltä kapasiteettia uusiutua ja muuttaa erilaisia toimintatapoja ja prosesseja tilanteen mukaisesti.

Tulevaisuuden ict-alan työntekijältä odotetaan monipuolista osaamista, ajan trendit tuntevaa, taitoa ennakoida tulevaisuuden käänteitä ja rohkeutta kohdata uusia haasteita. Häneltä odotetaan koulutusta, olipa hän missä roolissa tahansa. Koulutustausta voi tulevaisuudessa olla mitä vaan, esim. eri toimialan koulutustaustaa, silti ict-alan koulutusta tarvitaan myös edelleen. Ict-työntekijän tulee olla teknisesti osaava, ahkera ja yhteistyökykyinen. Koulutuksen merkitys tulee kasvamaan, minkä avulla henkilö saa tehokkaammin annettua kompetenssinsa yrityksen käyttöön. Teknologioiden vaihtumista ei koettu haasteeksi, vaan sitä, kuinka henkilö osaa esittää asiat ymmärrettävässä muodossa eri viiteryhmissä. Teknisyyden ymmärtämisestä on hyötyä, vaikka enemmän tullaan tarvitsemaan myynnin osaamista kaupallisesta näkökulmasta, ja ennen kaikkea hyviä vuorovaikutustaitoja, avoimutta, sosiaalisuutta ja esiintymisvalmiuksia. Tulevaisuudessa tarvitaan asiantuntijuutta, mutta myös niitä johtajia, jotka ovat kiinnostuneita uusista trendeistä. Hyvä asiakaspalvelu on tärkeää myös tulevaisuudessa.

Urakehityksen kannalta ict-toimiala nähdään joustavana ja monia mahdollisuuksia tarjoavana tulevaisuudessakin. Ict-yrityksessä mahdollista hakeutua erilaisiin rooleihin, vaatimustasoihin ja vastuurooleihin verrattuna kunnallisiin tai valtiollisiin työnantajiin, joiden organisaatio on jäykkä. Ict-alalla työskentelyn sitoutuvuus yhdessä työpaikassa on muuttumassa mm. kännykkäpeliyri-tysten kautta. Nuoret suhtautuvat työelämään projektiluonteisesti ja vaihtavat työtä mielenkiintoisten tehtävien perässä. Välttämättä enää ei tavoitella vaki- tuista työpaikkaa.

Yksi vastaaja toi esille, kuinka pelialan yritykset elävät tällä hetkellä ict-alan murrosta. Siellä luodaan, kasvetaan ja keksitään uusi asioita tiheään tahtiin. Pelialan nähdään suuntautuneen vahvasti kuluttajasektorille, mutta se voi tulevaisuudessa olla myös yritysten hyödynnettävissä. Pelialan nähtiin elävän samanlaista murrosta kuin ict-ala 30 vuotta sitten. Tietotekniikka yritysten tulevaisuuden osaaminen tulee keskittymään enemmän toimiala osaamiseen. Yhä enemmän eri toimialojen osaajat tulevat mukaan kehittämään oman toimialan järjestelmiä, koska heillä on omasta alastaan paras toimialatuntemus. Järjestelmät pyritään saamaan paremmin palvelemaan asiakkaan tarpeita. Asiakkuudet ja niiden tarpeet tulevat määrittämään yhä enemmän kansainvälistymisen nä-

kymiä. Afrikkaa ennustettiin uudeksi Intiaksi. 2010–2020 -luvulla arvioidaan tehtävän suuria ict-investointeja Afrikkaan.

Tulevaisuudessa tarvitaan yhä enemmän eri kulttuurien ymmärtämistä, kielitaitoa ja hyviä vuorovaikutustaitoja. Tulevaisuuden ict-ala tarjoaa moniulotteisen työpaikan. Ala kehittyy ja muuttuu vauhdilla. Tarvitaan ns. maailmankansalaisuutta ja hyvää yleissivistystä. Yksi vastaajista kuvasi asiaa seuraavasti: "Koska silloin sä pystyt tavallaan yhdistelemään niitä asioita. Vähän niinku tämmönen Internet." (H6)

10 vuoden päästä ict-työkalut uskotaan olevan kehittyneemmät, useammalla mahdollista tehdä etätöitä ja asioita tehdään globaalisemmin. Toisaalta yksi vastaaja arvelee kehityksen olevan päinvastaista, enemmän lokaalista kuin globaalista. Työn tekemisen tavat monipuolistuvat, etätöiden rinnalle nousee uusia yhdistelmätapoja tehdä töitä. Työpaikka voi sijaita missä vaan. Kuitenkin toiveena on, että ihmiset edelleen tekisivät töitä konkreettisesti saman katon alla.

## 6 POHDINTA JA PÄÄTELMÄT

Viimeisessä pohdinta ja päätelmät -luvussa esittelen tutkimuksen tuloksia yleisellä tasolla ja kokoamalla ajatuksia tutkimuksen perusteella ict-alasta ja kuinka ikäjohtaminen tuli esille. Lisäksi käyn läpi tutkimuksen rajoituksia ja suosituksia jatkotutkimuksille. Loppu osassa arvioin tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta ja lyhyesti kokoon tutkimuksen päätössanat.

Tutkimus kohdistui ict-alan organisaation, Palvelun palveluyksikköön, josta kohderyhmäksi valikoitu HR:n edustaja, 4 esimestä ja 6 alaista. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Aineistosta tuli mielenkiintoinen ja monipuolinen saaden ulottuvuuksia laajemmin työstä koettaviin tuntemuksiin, ajatuksia työn merkityksestä ja työyhteisöstä ict-alalla löytäen myös rajapintaa ikäjohtamisen näkökulmasta. Kohdeorganisaation vastaajat suhtautuivat haastatteluihin avoimesti, luottamuksellisesti ja vuorovaikutteisesti. Teemat kohdistuivat kolmen pääalueen alle: työhön liittyviä ilmiöitä ja siitä saatavia merkityksiä, ict-työyhteisön ja ikäjohtamisen ilmentymiä ja tulevaisuuden ict-alan haasteita. Näiden osalueiden tuloksia, merkityksiä pohdin seuraavissa kappaleissa.

### 6.1 Työhön liittyviä ilmiöitä ja merkityksiä

Vastaajien työurista oli pääteltävissä, että jos kerran on ict-alalle lähtenyt, niin kyseisellä toimialalla ei helposti vaihdeta toimialaa ja ict-työssä viihdytään. Useimmilla vastaajista ei ollut teknologiapohjaista koulutusta, vaan koulustaustana saattoi olla peruskoulu, opistoasteen tai ammattikorkeakoulun tutkinto muulta alalta. Silti henkilöt olivat edenneet urallaan haastavien tehtävien kautta roolista toiseen, koordinaattorista johtajaksi, eri toimialan osaajasta ict-alan palvelupäälliköksi tai asiantuntijasta päälliköksi. Tämä kertoo mielestäni siitä, että Palvelu on osannut rekrytoida lahjakkaita, tavoitteellisia ja kehityskelpoisia henkilöitä, todellisia moniosaajia. Osa oli hankkinut toisen tutkinnon aikuisiällä, minkä he kokivat myöhemmin tärkeäksi urallaan. Kuitenkin ict-

alalla työn koettiin opettavan eniten, ja työn ohella suoritettavat erilaiset ict- alan sertifioinnit ja pätevyyydet merkitsevät sekä työnantajalle että asiakkaalle parhaan ymmärryksen henkilön osaamisen taitotasosta. Koulutusta enemmän arvostettiin työkokemusta ja persoonan muita ominaisuuksia. Vastaajat kuvasivat itseään itsenäiseksi, sosiaaliseksi ja tavoitteelliseksi. Tärkeätä oli saada työssä asiakkaalle lisäarvoa ja asiakaspalvelu ja työn laatu koettiin tärkeäksi tekijäksi.

Sekä alaiset että esimiehet arvostivat pitkiä työsuhteita, mitä he itsekin edustivat. Nuorena työpaikan vaihtamisen syynä koettiin olleen rahan usein merkitsevä vaikutin. Myös Palvelussa nuoret, 20–30-vuotiaat, vaihtoivat eniten työpaikkaa. 35-vuotiaat ja vanhemmat eivät enää halunneet vaihtaa rahan takia. Tärkeätä oli pitää elämässä tasapaino työn, perheen ja vapaa-ajan kanssa. Osittain Palvelun 3-4 %:n vaihtuvuutta voi selittää se, että yrityksessä henkilöt pääsevät etenemään ja vaihtamaan tehtäviä, ja näin kyllästymistä ja halua lähteä muualle ei synny. Tarve työnsisällön vaihtamiseen tuli vähäisistä haasteista, rutiineihin kyllästymisestä, ”takin tyhjentyä”, halusta uusiutua, töiden helppoudesta ja olemisesta liikaa mukavuusalueella. Palvelun ikärakenteen vinnoutumisen tulkittiin syntyneet tiukentuneesta taloudellisesta ajasta, jolloin uusia henkilöitä ei pystytty rekrytoimaan samassa määrin kuin henkilöitä oli jäänyt eläkkeelle tai poistunut palveluksesta muista syistä.

Kukaan vastaajista ei kokenut omaavansa urasuunnitelmaa tai tavoitteita uralla etenemisen osalta. Kuitenkin heillä kaikilla oli työhön vastuullinen, kunnianhimoinen ja aikaansaava suhtautuminen. Ict-palvelutyöstä pidettiin, koska se antoi haasteita, mielenkiintoisia töitä, ihmiskontakteja ja onnistumisen tunteita. Toimenkuvan muuttamisen mahdollisuus ja työssä kehittyminen olivat tärkeitä arvoja vastaajille. Työssä kehittymistä tuli työtehtävien kautta, itsenäisellä tiedon etsimisellä ja koulutuksella, kollegoiden osaamisen kautta, tehtävien sisällön tai roolin muutoksen kautta. Siperia opettaa -, kantapään kautta opettelu - tai tarpeeksi monta kertaa päätä lyömällä seinään -kuvaukset kertovat, miltä oppimisen kokemus vastaajista oli tuntunut. Alaiset kokivat saavansa esimieheltään tukea työssään ja uusissa haasteissaan. Esimiehet tarttuivat alaisten työhaasteisiin osallistuvasti, tiedostaen esimerkin voiman. Jokaiselle esimiehelle oli tärkeää löytää aikaa alaisille. Vastaavasti suurimmalla osalla alaisia oli helppoa lähestyä esimiestään.

Onnistumista ja palkitsevuutta koettiin tavoitteen saavuttamisella, hankalan asian etenemisellä aikataulun puitteissa, projektin eri osapuolten saamisella rakentamaan yhteistyöhön tai asiakaspalautteista. Rahalliset palkinnot kuten palkkiot, bonukset, ylimääräiset vapaapäivät edelleen tuntuvat parhaalta huomioimiselta, mutta myös sanalliset tunnustukset, kiitokset ja kannustukset palkitsevat. Lisäksi toivottiin julkisia, yli tiimirajojen tapahtuvia huomioimisia, onnistumisia. Lähes kaikki arvostivat eniten asiakkailta saamaa palautetta, toiseksi eniten työyhteisöltä ja kolmannelle sijalle ylsi esimiehen kiitokset, joka usein tulkittiin turhaksi, vähemmän aidoksi tai tarpeelliseksi. Sekä esimiehet että alaiset tunnistivat rakentavan, kriittisen palautteen antamisen vaikeuden, mikä osittain voi johtua suomalaisesta luonteesta. Kuitenkin kriittistä palautetta

toivottiin saatavan enemmän kuin positiivista palautetta tai palautteen tuli olla aitoa ja tilanteeseen sopivaa.

Motivaation lähteitä olivat työstä saatavat onnistumisen tunne, tarpeellisuus, hyvä työyhteisö, mielenkiintoiset tehtävät, työkaverit, asiakkaat ja työn antama rytmi ja turvallisuus taloudellisesti. Muutama vanhempi vastaaja koki työn olevan itsestään selvyys, mikä on aina kuulunut olla osa elämää. Koska tällä hetkellä kaikkien työllistäminen on haastavaa Suomessa, olisi hyvä etsiä uudenlaista näkökulmaa työn merkityksestä ihmisyyden arvona yhteiskunnassa. Yksi vastaajista pohti, että ei anna työn määrillä itseään.

Parinkymmenen vuoden sisällä nähtiin ICT-alan työn muuttuneen vähemmän hektiseksi, mikä näkyi parempana ja tiedostavampana otteena työn ja vapaa-ajan hallinnassa. Osa vastaajista oli kokenut ympäröivien päivien tekemisen ICT-huumassa, ja oli helpottunut, ettei enää sellaista ole, eikä enää jaksaisikaan. Vastuuntunto, kunnianhimo, projektien kiireiset aikataulut ja ongelmat asiakkaiden tuotannossa saivat kuitenkin lähes kaikki vastaajat tekemään töitä vapaa-ajalla. Kuormittavuuden tunnetta tuli pitkistä työpäivistä, suuresta työmäärästä, sijaisuuden puuttumisesta ja riittämättömyyden tunteesta. Kuormittavuuspiikit tunnistettiin alhaisena työtehona, väsymyksenä, huonosti nukutuiden öiden seurauksena univelkana, vapaa-ajan aktiviteettien laskuna, alavireisyytenä ja apeutena. Jaksamisongelmia lisäsi oman hyvinvoinnin laiminlyöminen. Kuormittavuus tilanteista palauduttiin vähentämällä työmäärää, lyhentämällä työaika, huolehtimalla hyvinvoinnista kuten syömällä terveellisesti, liikkumalla, sosiaalisilla kontakteilla ja levolla. Tärkeänä pidettiin luottamuksellisia keskusteluja esimiehen ja tarpeen mukaan työterveyshuollon kanssa.

Esimiehet kertoivat yhä enemmän seuraavan alaisten jaksamista ja huomioivan eri-ikäisten erilaiset jaksamisongelmat. Alaisen intohimo ja innostus työhön voi johtaa jaksamisongelmiin, ja osa toivoi, että töitä olisi paljon. Vähäisestä työmäärästä voi myös turhautua. Toisaalta spesiaalisajille voi ladata liikaa töitä ja paineita. Muutama vastaaja toi esille, ettei jaksamisongelmana aina ole itse työn aiheuttamaa, vaan haasteena voi olla myös muut elämänosa-alueet. Ensikertaa uupuville asian käsittelyminen ja tunnustaminen arvioitiin vaikeaksi, koska henkilö saattaa kytkeä tilanteen epäonnistumiseksi. Kerran uupumuksen kokeneet tunnistavat ja tiedostavat olevansa oikeutettuja tarttumaan tilanteeseen ajossa.

Osa koki työtehtävien tekemisen vapaalla luonnollisena osana päivän rytmiä, ja ei kokenut sen rasittavan tai rajoittavan vapaan viettämistä. Työn tekeminen ja suunnittelu vapaalla koettiin helpottavan seuraavan päivän tai viikon työtä. Jokaisella on yksilöllinen tapa suhtautua ja käsitellä työstä aiheutuvia haasteita. Jokaisella on myös yksilöllinen työkuorman sietokyky. Perheen ja vapaa-aikaan liitettävien harrasteiden nähtiin tärkeinä työtä rytmittävinä tekijöinä. Kuitenkin naiset toivat eniten esille perheen merkitystä, ja kuinka haastavaa on tasapainoilla työn ja perheen välillä. Yksilön oma kiinnostus jaksamiseen ja omaan hyvinvointiin koettiin tärkeäksi, mitä tukee esimiehen ja alaisen keskinäinen vuorovaikutus ja luottamuksen tunne.

Ulkoistamiset, yritysostot, fuusiot ja yt-neuvottelut vaikuttivat henkilöiden urakäänteisiin yksilöstä riippuen enemmän tai vähemmän. Ulkoistamista yksi vastaaja kuvasi ”putoamisella mustaan aukkoon”, mistä kuitenkin selvisi ja on jälkikäteen tyytyväinen saamastaan uudesta uramahdollisuudesta. Kokeneemmat henkilöt suhtautuivat yt-tilanteisiin melkein arkipäiväisesti. Alakuloinen ja kyräilevä ilmapiiri yt:ssä koettiin vaikuttavan koko henkilöstöön, vaikka tietty yksikkö ei olisi kuulunut yt:n piiriin. Yt:n varjopuolia oli nähdä työkaverin töiden loppuminen ja jäädä itse niin sanotusti etuoikeutettuna töihin, mitä seurasi töiden kaatuminen jäljelle jääneiden niskaan ja työkuorman kasvaminen. Osa lähtijöiden päätöksistä oli ymmärrettäviä, osa ei. Yt:n kautta yksi esimies tiivistä yrityksen laittavan taloutta kuntoon, mutta samalla kartoittavan, minkälaisen henkilöstön yritys tarvitsee menestyäkseen. Jos yritys ei tarvitse jonkun henkilön työpanosta, ei taidoilla, kokemuksella tai koulutuksella ole merkitystä Yritysostojen vaikutukset näkyivät henkilöstölle epävarmuutena siinä, kuinka toimintatavat, arvot ja palkitsemiskäytännöt muuttuvat sekä kuinka he viestivät asiasta asiakkaille.

Kehitettäviä asioita vastaajat toivat esille liittyen resursseihin, tiedottamiseen, henkilöstöjohtamiseen ja työn ulkoisiin puitteisiin. Työmäärän vähentämistä, työpäivän saamista normaalin pituiseksi, sijaisuuksien lisäämistä tai mahdollista osa-aikatyön mahdollisuutta toivottiin tukemaan työssä jaksamista. Työyhteisössä tulisi entistä enemmän huolehtia tiedon kulkemista eri suuntiin kuten kollega-, esimies- ja johtajatasolla eri tiimeissä, yksikössä ja asiakasrajapinnassa. Lisäksi toivottiin enemmän yhteisten käytäntöjen, osaamisten ja kokemusten jakamista työyhteisön hyväksi. Taukoja useimmat vastaajat eivät ehdineet pitää. Osa toivoikin niiden tietoista lisäämistä esimerkiksi säännöllisten kahvitaukojen merkeissä, mikä auttaa työssä jaksamista.

Viihtyvyyttä voisi parantaa parkkeerauspaikkojen lisääminen, rauhallisten puhelinkoppi-tilojen rakentaminen ja työn organisointi siten, että tiimiläiset löytäisivät yhteisiä palaveriaikoja. Myös virkistystoimintaa toivottiin monipuolisemmaksi. Vastaajat odottivat työnantajalta urapolkumallien ja erilaisten koulutusmoduulien tarjontaa, mikä tukisi työuran suunnittelua ja työssä kehittymistä. Henkilöstöjohtamisessa toivottiin parantamista palautteiden ja palkitsemisen käytäntöihin ja kehityskeskusteluihin sekä ajankäytön lisäämistä alaisten kanssa. HR:n roolin odotettiin olevan näkyvämpi.

## 6.2 Työyhteisön ja ikäjohtamisen ilmentymiä

Palvelussa oli huomioitu nykyisen ikärakenteen vinoutuma. HR seuraa eläkkeelle jäävien määrää, henkilöstön kohdentumista eri ikäluokkiin, ja on tehnyt rekrytointisuunnitelmat ikäpyramidia tukien. Tältä osin Palvelussa on huomioitu ikäjohtamiseen liittyviä työllistämissuunnitelmia. Yrityksen ikärakennetta on tietoisesti pyritty nuorentamaan ja rekrytoinnit viime vuosina kohdistuneet pääsääntöisesti puolet alle 35-vuotiaisiin ja puolet 35–45-vuotiaisiin. Kuitenkaan tämän ei katsottu olevan ikäsyrrintää, vaan tervettä henkilöstöresurssien tur-

vaamista tulevaisuuden varalle. Henkilöstöstä noin puolet oli yli 45-vuotiaita ja keski-ikä oli vähän yli 43 vuotta. Toisaalta vaihtuvuus oli suurinta nuorissa, ja näin niiden rekrytointiprosentitkin ovat korkeammat, kun tavoitteena on ollut nuorten lisääminen.

Esimiehet toivat esille, kuinka työyhteisössä pyritään järjestämään ikään-tyville erilaisia toimenkuvia keventämällä työmäärää tai muuttamalla työroolia vähemmän vastuullisemmaksi tai järjestämällä osa-aikatyötä. Tehtävien valikoitumista tietyille henkilöille perusteltiin iällä ja kokemuksella, toisaalta uusien tehtäväkokonaisuuksien kohdalla haluttiin antaa nuorten kokeilla. Tehtävien jaossa tunnistettiin olevan myös osittain tiedostamatonta ikään tai kokemukseen liittyviä valintoja. Ikäjohtaminen käsitteenä tunnistettiin ja miellettiin vanhempiin ihmisiin, kuitenkin kaikki toivat positiivisesti esille tärkeyden satsata myös nuoriin. Halme on tutkinut ikäjohtamisen merkitystä johtajuuden näkökulmasta. Väitöskirjansa keskeisempänä tuloksena hän tiivistää ikäjohtamisen käsittävän ”työyhteisön eri-ikäisten ihmisten johtamiseksi.” (Halme 2011, 49.)

Useat vastaajista toivat esille, kuinka tärkeää on palkata nuoria harjoittelemaan ja lisätä alle 35-vuotiaiden rekrytointia. Nuorille oli perustettu oma nuorten ohjelma, jolla oli monipuolista yhteistä toimintaa työhön ja vapaaseen liittyen. Mentorointi oli yksi keino osaamisen jakamiseen. Työnkiertoa ehdotettiin keinoksi tutustua työkaveriin ja hänen työkenttäänsä, mikä mahdollistaa myös tietotaidon siirtämisen työyhteisössä.

Alaisilla ja esimiehillä oli positiivinen suhtautuminen eri-ikäisyyteen, jonka nähtiin tuovan omat mausteensa työyhteisöön. Homogeenista ikärakennetta ei kaivattu, päinvastoin tiimissä koettiin olevan tärkeää, että oli erilaisia ja eri-ikäisiä ihmisiä vuorovaikutuksessa. Eri-ikäisten tuomat vahvuudet ja heikkoudet tunnistettiin, mutta niihin suhtauduttiin hyvin luonnollisesti ja ymmärtäväisesti. Jokaisesta yksilöstä tiedostettiin löytyvän erilaisia piirteitä, persoonallisuuksia, jotka eivät johdu välttämättä iästä. Sekä alaiset että esimiehet kokivat tärkeäksi tukea erilaisuutta ja suvaitsevaisuutta työyhteisössä.

Nuorilta toivottiin tiivistettynä pitkäjännitteisyyttä, suunnitelmallisuutta, työajan ja työkuultuurin ymmärtämistä. Toisaalta heidän koettiin tuovan energiaa, uutta osaamista, innovatiivisuutta ja trendikkyyttä työyhteisöön. 45–55-vuotiailla on jo elämän- ja työkokemusta, omaavat hyvät verkostot ja ihmistuntemus ja esimiesominaisuudet tulevat vahvuuksina esille. Lisäksi rohkeuden puute ja turvallisuushakuisuus ohjaavat työ- ja elämäntilanteita. Yli 55-vuotiailla oli 45–55-vuotiaiden vahvuuksien lisäksi näkemystä arjen realismista, itsensä kunnioittamista ja arvostamista sekä mahdollisuus uudensuoriin rooleihin. Haasteina yli 55-vuotiailla oli uuden teknologian ja järjestelmien oppiminen, motivaation puute, muutosvastarinta ja jaksaminen. Myös eläkeiän odottelu ja työn keventäminen koettiin tärkeäksi. Kuitenkin erilaisten osaamisen, vahvuuksien ja haasteiden kautta työyhteisössä koettiin parhaiten saavan hedelmällistä yhteistyötä. Ihmistä ei ajateltu niinkään iän kautta kuin osaamisen ja työpanoksen kautta.

Eri-ikäisyyden ja eriarvoisuuden haasteita oli muutamilla vastaajilla tullut työuran aikana esille. Esimies-alainen -suhteessa, jossa esimies tunsivat olevansa

iän ja esimies-osaamisen näkökulmasta noviisi, vaati oikean roolin etsiminen kasvuprosessin. Esimies-roolissa koettiin myös haasteita, jos alaiselta ei saatu arvostusta tai hän oli ylimielinen. Samalla tasolla oleva ammatillinen osaaminen koettiin myös haastavaksi esimies-alainen -suhteessa. Trendinä on ollut, että johtajan tulisi palkata itseään osaavampia alaisia. Käytännössä saattaa olla haasteita luoda hyvä vuorovaikutus, jos esimiehen ja alaisen persoonalliset ominaisuudet aiheuttavat ristiriitatilanteita.

Nuorten koettiin tarvitsevan vakuuttaa osaamisensa iän takia, minkä muutama vastaaja oli ottanut itselleen onnistumisen haasteeksi, ja totesi tietoisensa ja rohkean asenteen auttaneen heitä uralla eteenpäin. Muutama vastaaja toi esille sukupuolen merkityksen miesvaltaisella alalla. Naisen todettiin joutuvan tekemään töitä lunastaakseen paikansa ja osoittaakseen pätevyytensä ja arvostuksensa työyhteisössä tai asiakkaiden silmissä. Ylempien johtajien toivottiin huomioivan alaisiaan tervehtimisellä. Kuitenkin naisten ja miesten kohtelu koettiin pääosin tasa-arvoiseksi.

Koulutusta arvostettiin ict-työssä, mutta sitä ei koettu olennaiseksi. Kuitenkin muutamat vastaajat olivat itse kokeneet jossain vaiheessa työuraa eriarvoisuuden tunteita omasta koulutuksen vähäisyydestä. Enemmän itsetuntoa oli koetellut epävarmuus uskottavuudesta ja luottamuksesta ammattitaitoon, jos ei osannut perustella asioita tarpeeksi teknisesti. Työkokemuksen myötä epävarmuus omaan osaamiseen hälveni.

Palvelussa oli kokemusta kansainvälisistä organisaatioista, mutta kuitenkin Suomessa toimittiin hyvin lokaalisesti. Vastaajilla oli kansainvälisistä kulttuurista ollut haastavia aikoja koskien erilaista työkuultuuria ja asioiden toimintatapoja. Kielitaitoa tarvitaan enemmän esimies- ja johtotasolla. Jonkin verran tunnistettiin vanhempien ihmisten kielitaidon haasteista, mikä voi kapeuttaa pätevän ja ammattitaitoisen henkilön urakehitystä. Paikallisorganisaatiossa koettiin tutustuvan paremmin työkaverihin kuin globaalissa työyhteisössä ja kanssakäyminen koettiin antoisammaksi.

Ikää tarkasteltiin myös eri roolien kautta. Johtajan uskotaan olevan parhaimmillaan, kun kokemusta ja osaamista on kertynyt riittävästi. Kuitenkin Palvelussa 35–45-vuotiaiden johtajien määrä (60 %) oli selkeästi suurempi kuin 45–55-vuotiaiden (30 %) ja yli 55-vuotiaiden (10 %). Nuoria, alle 35-vuotiaita johtajia ei ollut. Päällikköiden määrä oli yli 45-vuotiaissa (39 %) lähes saman verran kuin 35–45-vuotiaiden ikäluokassa (39 %). Kun taas vähemmän oli alle 35-vuotiaita päällikköitä (7 %) ja yli 55-vuotiaita päällikköitä (17 %). Tilaston perusteella voisi päätellä nuorten polun kulkevan muu henkilöstö-kategorian kautta päällikkötehtäviin ja päällikkötehtävän kautta johtajan tehtävään, mikä tulisi mahdolliseksi iän ja kokemuksen myötä.

Ict-alan johtajalta odotetaan alan tuntemusta, markkinatilanteen ennakkointia, globaalin ja lokaalin talouden ymmärrystä ja monipuolista johtamisosaamista ja kokemusta. Vuorovaikutustaidot, sosiaalisuus ja kielitaito auttavat eri kulttuurien kanssa toimiessa. Esimiehessä arvostettiin osaamista, lojaalisuutta, uskottavuutta, sosiaalisuutta, empaattisuutta, henkilöstö- ja liiketoimintajohtamisen taitoja. Coutsaaminen, substanssiosaaminen ja alaisten tehtäväkentän tun-



teminen katsottiin eduksi. Ict-asiantuntijalla tekninen osaaminen ja vuorovaikutustaidot nousivat tärkeimmäksi työssä onnistumisen tekijöiksi. Palvelupäällikön taitoihin liitettiin organisointikyky, laajojen asiakokonaisuuksien hallinta, sosiaalisuus, vastuullisuus, tavoitteellisuus ja itsenäisyys.

Esimiehen, ict-asiantuntijan, palvelupäällikön ja johtajan rooleja peilattiin ikään, kokemukseen ja taustaan. Jokaiseen tehtävään vaaditaan tietyn tyyppistä osaamista ja persoonaa. Nuoruuden vaikutusta esimiehen ja johtajan roolissa pidettiin hyvänä, jos haetaan dynaamisuutta. Kokemuksen puute nuorilla kuitenkin arvelutti heidän menestymistään kyseisissä rooleissa. Myös palvelupäällikön tehtävään katsottiin parhaaksi edetä kasvupolun kautta. Johtamiselta odotetaan ihmistuntemusta ja henkilöstön kohtelua yksilöllisesti huomioiden heidän taidot, ominaisuudet ja osaaminen eri-ikäisenä. Johtajien ja esimiesten toivottiin sisällyttävän työhönsä riittävästi henkilöstöjohtamista.

Ict-alan tulee tulevaisuudessakin vastata eri toimialojen kehityshaasteisiin. Muiden toimialojen liiketoiminnan innovaatiot, liiketoimintaprosessien muutokset, laajentumiset ja keskittymiset työllistävät ict-alaa. Ict-ala on riippuvainen markkinoista, kilpailutekijöistä, teknologian kehittymisestä, osaavasta henkilöstöstä ja eri maiden lainsäädännön muutoksista. Globaalisuus, monikulttuurisuus ja työtapojen muutokset lisäävät paineita muuttaa myös organisaatiokulttuuria. Afrikkaa ennustettiin uudeksi Intiaksi. Uskon Kiinan aseman tulevan entistä vahvemmin esille, samoin Venäjän mahdollisuudet kasvuun ovat potentiaaliset.

Ict-ala tulee tarvitsemaan yhä koulutetumpaa väkeä ja monipuolisempaa teknologian osaamista ja eri toimialojen liiketoiminnan ymmärtämistä. Isojen ikäluokkien jäädessä eläkkeelle, tarvitaan uusia keinoja työllistää ict-alan ihmisiä. Osa-aikatyö, ict-konsulttien käyttäminen ja ostopalvelut ovat keinoja säädellä työn resursseja. Vanhemmille ja haastavissa elämäntilanteissa oleville tulisi tarjota erilaisia, yksilöllisiä työsuhde-malleja, mikä saisi heidät jaksamaan paremmin ja pysymään työn syrjässä kiinni. Toisaalta nuorten rekrytoimista ja sijoittumista ict-alalle tulisi lisätä. Nuoria voidaan tukea työharjoittelulla, hyvällä perehdytyksellä ja parantamalla harjoittelun ajalta maksettavaa palkkaa. Työtä tulisi jakaa useammalle. Muutamat vastaajat olivat valmiita puolittamaan ja keventämään työtään.

Tutkimuksen vastaajien mukaan yli 50-vuotiaat ovat hyvinkin potentiaalisia työntekijöitä ict-alalla. Ict-työkokemus on arvostettua, mutta vaatii asioiden jatkuvaa päivitystä. Pitkäaikaistyöttömien sijoittuminen ict-alalle voi tästä näkökulmasta olla haastavaa, ellei sitä pystytä tukemaan koulutuksen ja perehdytyksen kautta. Yksi vastaajista epäili 60-vuotiaan työttömän naisen työllistymistä ict-alalle. Eräs esimies toi esille, kuinka ict-ala on yksi tasa-arvoisimmista työpaikoista, joissa miehen ja naisen palkka voi olla samalla tasolla. Vanhemmat vastaajat kokivat helpotusta lähellä hämmöttävästä eläkeiästä. Toisaalta tiedostettiin valmius tehdä töitä pitempään, yli 65-vuotiaaksi. Henkilön terveys, rahatilanne ja muut henkilökohtaisen elämän osa-alueet vaikuttavat yksilöllisesti, kuinka suhtaudutaan työn tekemiseen yli virallisen eläkeiän.

### 6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta tulisi tarkastella sekä kvalitatiivisessa että kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvantitatiivisen tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta kuvataan reliabelius-käsitteellä ja mittarin tai tutkimusmenetelmän mitattavuuden tarkoituksenmukaisuutta validius-käsitteellä. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä (validius) arvioidessa näitä käsitteitä tulisi käyttää varoen ja ei rinnastaa niitä liian suoraviivaisesti eri tutkimusmenetelmiin. Janesickin (2000, 393) mukaan oleellisia elementtejä laadullisessa tutkimuksessa on kuvata henkilöt, paikat ja tapahtumat. Näin validiutta voidaan tarkastella kuvauksen ja tulkintojen yhteensopivuuden näkökulmasta. Tutkimusta arvioidaan, kuinka selitys sopii kuvaukseen ja onko se luotettava. (Hirsijärvi ym. 2009, 231–232.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan on arvioitava mihin suuntaa tutkimusta vie ja tarkasteltava yhtä aikaa analyysin kattavuutta ja tutkimuksen luotettavuutta. (Eskola & Suoranta 1999, 209.) Tutkija itse voidaan nähdä tutkimusvälineenä laadullisessa tutkimuksessa, ja näin tutkija on luotettavuuden kriteeri ja luotettavuus tulee kantaa koko tutkimusprosessin. (Eskola & Suoranta 1999, 211.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tutkijan tulisi selostaa tarkasti kaikki vaiheet tutkimuksen toteuttamisesta. Aineiston keräämiseen liittyviä tekijöitä ovat mm. haastattelutilanteet, havainnot, poikkeavat ilmiöt, virhetulkinnat haastatteluista, tutkijan omasta otteesta ja luotettavuudesta eri vaiheessa tutkimuksen aikana. (Hirsijärvi ym. 2009, 232.)

Realistisen luotettavuuden näkökulmasta tulkitaan, kuinka pätevästi tutkimustekstissä kuvataan tutkittua kohdetta. Kuitenkin pitää erottaa luotettavuuden arviointi aineiston ja sen perusteella tehtävien johtopäätösten välillä. Realistisessa luotettavuusnäkemyksessä tarkastellaan sisäistä validiteettia eli tutkijan tieteellisten määrittelyjen sopusointua ja ulkoista validiteettiä eli tutkimushavainnon kuvausta tutkimuskohteesta juuri sellaisena kuin se on. Realistisessa luotettavuusnäkemyksessä käytetään reliabeliutta, kun aineiston tulkinta ei sisällä ristiriitoja. (Eskola & Suoranta 1999, 213–214.)

Tulosten tulkintaa haastatteluun perustavassa tutkimuksessa rikastetaan ja selvennetään haastateltavien tekstiotteilla. (Hirsijärvi ym. 2009, 233.) Tässä tutkimuksessa ict-työhön liittyviä merkityksiä tulkittaessa käytettiin enemmän tekstiotteita tukemaan haastateltavien ajatuksia kuin ikäjohtamisen ja tulevaisuuden ict-alan haasteita luvuissa. Vastaajien tulkinnat omasta työstä ja siihen liittyvistä onnistumisen, jaksamisen ja kehittymisen osa-alueista kertoivat syvällisemmin heidän henkilökohtaisiin kokemuksiin ja näkemyspiirteisiin perustuvista näkökulmista. Tekstiotteiden ainutlaatuisuuden ja yksilöllisyyden sekä luotettavuuden takia katsoin tärkeäksi tuoda niitä runsaammin esille. Muut osat käsitelivät enemmän mielipiteitä ikäjohtamisen ja ict-alan haasteista, joissa haastateltavan tulkinnan esittäminen sanasta sanaan ei ollut samalla lailla tunnesidonnainen tai kiinteä henkilön omiin kokemuksiin. Tulosten tulkinnassa ei

ole tarkoitus toistaa jokaisen haastateltavan sanomaa, vaan tutkijan tulee etsiä tutkimuksen kannalta oleellisia, yhtenäisiä tai poikkeavia tuloksia.

Tutkimuksen luotettavuudessa tulee arvioida aineiston riittävyttä. Haastateltavien määrän arviointi laadullisessa tutkimuksessa on haastavaa, ja tutkijan on tässä luotettava omaan päättelykykyyn huomioiden esim. saturaation näkökulma, milloin haastateltavien määrää ei enää aineiston sisällön kannalta tuo lisäarvoa. (Eskola & Suoranta 1999, 216.) Tässä tutkimuksessa oli päädytty vähintään 10 esimiehen ja alaisen sekä yhden HR:n edustajan haastatteluun. Aineistosta on pyritty hälventämään haastateltavien ja yrityksen tunnistettavuus Palvelun toiveiden mukaan, mitä tutkijan on kunnioitettava. Haastateltavat olivat Palvelun valitsemia, ja edustivat sekä miehiä että naisia, eri-ikäisiä, erilaista työkokemusta ja työuraa, erilaista koulutustaustaa, erilaisia rooleja kuten esimiehiä ja alaisia. Koska empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla ja teemoja oli usealta eri alueelta, aineistoa kertyi runsaasti. Palvelun case-tutkimuksen kautta oli tarkoitus saada yleiskuvaa ict-työstä ja ikäjohtamisen ilmentymistä. Näin koettiin tarkoituksenmukaiseksi ja riittäväksi 11 henkilön haastattelu.

Eskolan ja Suorannan mukaan tutkimuksen luotettavuudessa on huomioitava analyysin kattavuus. Aineisto muodostuu rajatusta kohteesta, ja näin tulkintoja ei tulisi perustaa satunnaisiin poimintoihin. Kaplanin (1964) mukaan aineistojen tehtävä on hypoteesien keksiminen todistamisen sijaan. Analyysin arvioitavuuden kautta tulkitaan, kuinka lukija onnistuu seuraamaan tutkijan päättelyjen kulkua. Toistettavuuden luotettavuus rinnastetaan toisen tutkijan päättymistä samoihin tulkintoihin hyödyntäessä tutkijan käyttämiä luokittelusääntöjä analyysistä. (Eskola & Suoranta 1999, 216–217.) Otos kertoo Palvelun yhdestä yksiköstä pohdintoja ict-työstä ja ikäjohtamisesta, mikä ei riitä yleistämään ja yhdistämään tuloksia kuitenkaan koko yrityksen näkemyksistä tai vain ict-alalle kuuluvina ominaispiirteinä. Kuitenkin tutkimuksen analyysin kautta olen pyrkinyt neutraalisti tuomaan esille haastateltavien ajatuksia ja tarkastellut aineistoa eri näkökulmista. Aineiston analyysin purin teemoittain, mikä jakautui useampiin alempaan ja niitä alempiin alaluokkiin. Aineistoa olisi voinut käsitellä sisällönanalyysin kautta, henkilöistä luoda omat uratyypit, mutta päädyin kuitenkin teemoittain käsittelyyn, koska koin sen tuovan monipuolisemman tuloksen. Luova, vapaamuotoinen käsittelytapa sopi myös itselleni paremmin. Aineiston analysoiminen oli kuitenkin työlästä, hidasta ja vei eniten aikaa koko tutkimuksen eri vaiheista.

Tutkimuksen kesto oli suunniteltua pitempi, mihin vaikutti litteroinnin hitaus ja mainitsemani analyysin haastavuus. Lisäksi tutkimuksen tekeminen ajoittui pitkälle aikajänteelle, ja näin oman otteen herpaantuminen oli vaarassa. Kun aloitin pro gradun, opiskelin työn ohella, mikä hankaloitti ja hidasti opinnäytteen eteenpäin viemistä. Päätoimiseksi opiskelijaksi siirtyessäni haasteeksi tuli löytää aiheestani kiinnostunut yritys, minkä etsimiseen meni useampia kuukausia. Haastattelut pääsin käynnistämään yli puoli vuotta tutkimussuunnitelman esittämisestä pro gradu -seminaarissa.

Uskon, että tutkijan käden jäljellä on yksilöllinen vaikutus aineiston esittämisessä ja jonkun toisen tutkijan kautta tutkimus näyttäisi uudenlaista ja erilaista näkökulmaa. Tutkimuksen kiinnostavuutta omalta osaltani lisäsi työurien varrella osallistuminen projektipäällikkönä erilaisiin taloushallinnon ja kassajärjestelmän projekteihin ja tradenomin tutkinto tietojenkäsittelyn koulutusohjelmasta. Toisaalta taustani auttoi ymmärtämään ict-alaa, mikä voi olla vahvuus ja toisaalta myös heikkous, jos omat käsitykset vievät haastattelua, aineiston käsittelyä ja tulkintaa tiedostamatta tai tietoisesti tiettyyn suuntaan.

Tutkimuksen uskottavuus tulee sanatarkasta litteroinnista, aineiston huolellisesta perehtyneisyydestä ja analyysistä. Lähdekirjallisuuden ja teorioihin nojaaminen on tieteellisessä tutkimuksessa olennaista, kuitenkin tässä tutkimuksessa oli rajattava aiheen laaja-alaisuuden takia teorialähteiden käyttämistä pääosin ikäjohtamiseen ja työn käsitteisiin liittyviin tietolähteisiin.

Tutkimuksessa teossa tulee noudattaa eettisesti hyväksytyjä tieteellisen tutkimuksen käytäntöjä. Tutkimuksen käsittelyltä odotetaan rehellisyyttä, huolellisuutta ja riittävää tarkkuutta tiedeyhteisön näkökulmasta. Tiedonhankinnan ja tulosten julkaisu tulee sisältää eettisyyttä, avoimuutta ja muiden tutkijoiden saavutuksia asianmukaisesti huomioituna. Ennen tutkimuksen alkua on saatu kaikilta haastateltavilta suostumus osallistua tutkimukseen. (Hirsijärvi ym. 2009, 23–25.) Tutkimuksessa olen pyrkinyt noudattamaan eettisesti hyväksytyjä menetelmiä. Tutkimusaineisto on ollut ainoastaan tutkijan käytössä. Haastateltavat ovat suostuneet tutkimukseen ja antaneet haastatteluaineiston hyödynnettäväksi. Toimeksiantajan pyyntö yrityksen nimien ja henkilöiden anonymiteetin osalta on pyritty pitämään tunnistamattomana. Lähdekirjallisuudet ja -viittaukset on pyritty osoittamaan raportissa silloin, kun niitä on hyödynnetty tutkimuksen tueksi.

Tutkimuksen totuudellisuuden Hammersley (1990, 61–70) kytkee validiteetin ja relevanssin selvittämiseen. Jos tutkimuksessa esitetty väite koetaan hyväksyttäväksi ja uskottavaksi tutkijan ei tarvitse esittää lisätodisteita ja tutkimus voidaan nähdä validisesti totuudellinen. Todistettavuutta voidaan lisätä aineiston tekstiotteilla. Tutkimukselta odotetaan yleistä ja käytännöllistä merkitystä, mikä toteutuessaan kattaisi relevanssin totuudellisuuden. (Eskola & Suoranta 1999, 220.) Pro gradun -rakenne on laadittu mahdollisimman selkeäksi ja tuloksien yleistettävyyden huomioon ottaen aineiston pieneen kokoon nähden enemmän tapauskohtaiseksi tutkimukseksi tietyistä yksiköistä. Tulosten kautta on mahdollista laajentaa ja osittain syventää ymmärrystä ict-alan työn ja työuran ilmiöistä ja kuinka ict-alalla ikäjohtaminen tulee esille.

Ict-alan palveluyksikön työn merkityksiin ja ikäjohtamisen ilmentymisiin oli mielenkiintoista tutustua. Tutkijana minulle avautui haastateltavien intohimoinen suhde mielenkiintoiseksi kokemaan työhön, jossa työyhteisöllä, asiakaskontakteilla, työnantajalla ja työn sisällön merkityksellä on suuri merkitys. Ikäjohtamisen alueelta olisi kiinnostavaa tutkia, kuinka käytännössä erikäisyyttä ja erilaisuutta huomioidaan työajassa, työmäärässä ja erilaisin työsuhte-mallein. Haastatteluaineistosta tuli esille toiveita, kuinka erikäisyyttä voitaisiin huomioida, mutta mikä estää niiden käytäntöjen toteutumisen? Ict-

työ on edelleen nopeatempoista ja vaatii aktiivista otetta henkilöiltä koko projektin tai asiakassuhteen hoitamisen ajan. Onko työn sisällön takia haastavaa liittää joustavia ikäjohtamisen käytäntöjä ict-alalle? Toisaalta ict-alan palvelupuolella työurat ovat hyvin moninaisia ja toisistaan poikkeavia. Ict-alalla persoonalla, työssä oppimisella ja asenteella on iso merkitys työssä menestymisessä. Vetääkö ict-palveluala puoleensa juuri uteliaita, tavoitteellisia, itsenäisiä, vastuullisia ja sosiaalisia persoonia? Ict-palvelualan työ koettiin haasteelliseksi ja työmäärältään suureksi. Haastateltavat tunnistivat itsessään halun tehdä paljon töitä ja kunnianhimoisesti. Myös kaikki olivat kokeneet jonkin tyyppistä kuormittavuutta tai kuormituspiikkiä. Onko kuormittavuushakuisuus liitettävissä osittain myös persoonan? Ict-työn kuormittavuus vaatii henkilöiltä hyvinvoinnista ja omasta jaksamisesta huolehtimista.



## LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Airo, J-P., Rantanen, J. & Salmela, T. 2008. Oma ura, paras ura. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Autio, V.M., Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Vantaa: Johtamistaidon opisto
- Buyens, D., Van Dijk, H., Dewilde, T. & De Vos, Ans. 2009. The aging workforce: perceptions of career ending. *Journal of Managerial Psychology* 24 (2), 102-117.
- Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L-K. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3.painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5.painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Halme, P. 2007. Mitä on ikäjohtaminen organisaatiossa? Eri-ikäisyys ja eri-ikäisten johtaminen. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja, liseniaattitutkimus N:o 164/2007.
- Halme, P. 2011. Iästä johtamiseen. Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Väitöskirja 105.
- Hirsjärvi, S., Remes, S. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press & Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä.
- ICT 2015 -työryhmän raportti. 21 polkua Kitkattomaan Suomeen, 2013. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Innovaatio 4/2013.
- Ikäohjelman monet kasvot - Kansallisen ikäohjelman 1998-2002 loppuraportti. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002:3.
- Ilmarinen, J. 2006a. Pitkää työtä! Ikäänntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos, sosiaali- ja terveysministeriö ja Juhani Ilmarinen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ilmarinen, J. 2006b. Pitkää työtä! Ikäänntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos, sosiaali- ja terveysministeriö ja Juhani Ilmarinen. 2. Korjattu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Helsinki: Talentum Media Oy.

- Ilmarinen, J. & toim. Mertanen, V. 2009. Työtoveri toista sukupolvea. 3. korjattu painos. Työterveyslaitos. Tampere: Esa Print Oy.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos 2010 Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kivistö, M. & Kivistö, S. 2009. Palautumista edistävät käytännöt IT-ammattilaisen työhyvinvoinnin voimavarana. *Psykologia* 44 (3), 168–184, 250. Helsinki: Suomen psykologinen seura.
- Koskinen, S., Lundqvist A. & Ristiluoma N. 2012. Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa 2011. Raportti 68/2012. (viitattu 17.12.2013) Helsinki: Terveystieteiden ja Hyvinvoinnin laitos, THL. Saatavilla [www-muodossa: <URL: http://www.julkari.fi/handle/10024/90832 >](http://www.julkari.fi/handle/10024/90832) Julkaisun pysyvä osoite: <URL: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-245-769-1> >
- Kuosmanen, A. 2004. Henkilöstön työssä kehittyminen ja psykologinen sopimus. Jyväskylän Yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.
- Lindgren, G. 2004. Ikäjohtamista kehittämään. Työkirja. Työterveyslaitos. Helsinki: Suomen Printman Oy.
- Lähteenmäki, S. 1995. "Mitä kuuluu - kuka käskee?" Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä - vaihemallin mukainen ratkaisu. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-1:1995.
- Moilanen, R., Tasala, M. & Virtainlahti, S. 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mäenpää, I. 2013. Bernerin ikäohjelmassa mukana vanhat ja nuoret. *Insinööri* 8 (8), 26.27.
- Naantali, Henkilöstöstrategia 2011–2020, 2011. (viitattu 16.12.2013) Naantalin kaupunki. Kaupunginvaltuusto 6.6.2011. Henkilöstöstrategia 2011–2020. Saatavilla [www-muodossa: <URL: http://www.naantali.fi/.../naantali.../Henkilostostrategia%202011-2020.pdf >](http://www.naantali.fi/.../naantali.../Henkilostostrategia%202011-2020.pdf)
- Naantali, Työhyvinvointi 2011. (viitattu 16.12.2003) Naantalin kaupunki. Kaupunginvaltuusto 6.6.2011. Lehtinen, T. Työhyvinvointi. Saatavilla [www-muodossa: <URL: http://www.ttl.fi/fi/koulutus/ajankohtaista/Documents/TurkuLehtinen.pdf >](http://www.ttl.fi/fi/koulutus/ajankohtaista/Documents/TurkuLehtinen.pdf)
- Naantali, Henkilöstöstrategia 2011–2020, 2011. (viitattu 16.12.2013) Naantalin kaupunki. Kaupunginvaltuusto 6.6.2011. Henkilöstöstrategia 2011–2020. Saatavilla [www-muodossa: <URL: http://www.naantali.fi/.../naantali.../Henkilostostrategia%202011-2020.pdf >](http://www.naantali.fi/.../naantali.../Henkilostostrategia%202011-2020.pdf)
- Naantali, Työhyvinvointi 2011. (viitattu 16.12.2003) Naantalin kaupunki. Kaupunginvaltuusto 6.6.2011. Lehtinen, T. Työhyvinvointi. Saatavilla [www-muodossa: <URL: http://www.ttl.fi/fi/koulutus/ajankohtaista/Documents/TurkuLehtinen.pdf >](http://www.ttl.fi/fi/koulutus/ajankohtaista/Documents/TurkuLehtinen.pdf)



<URL:[http://www.ttl.fi/fi/koulutus/ajankohtaista/Documents/TurkuL\\_ehtinen.pdf](http://www.ttl.fi/fi/koulutus/ajankohtaista/Documents/TurkuL_ehtinen.pdf) >

- Niemelä, M. 2013. Pardialaisilla ei ole kiire eläkkeelle. *Pardia Nyt* 4(4), 48–49.
- Parry, E. & Tyson, S. 2009. Organizational reactions to UK age discrimination legislation. *Employee Relations* 31 (5), 471–488.
- Powell, J.L. & Cook, I.G. 2009. Global ageing in comparative perspective: a critical discussion. *International Journal of Sociology and Social Policy* 229 (7/8), 388–400.
- Pärnänen, A. 2011. Organisaatioiden ikäpolitiikat: strategiat, instituutiot ja moraali. Tilastokeskus. Tutkimuksia 255. Väitöskirja. Helsinki.
- Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. 1.painos. Juva: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Salminen, A., Saranen, H. & Saranen, J. 2003. Henkilöstöjohtaminen ICT-alalla – nykytila ja kehitystarpeet ohjelmisto yrityksissä. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 3/2003. Elinkeino-osasto.
- Salminen, H. 2012a. Näkökulmia eri-ikäisten johtamiseen. Aloitustilaisuus 16.4.2012. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Salminen, H. 2012b. Näkökulmia eri-ikäisten johtamiseen. Ageismi ja ikäjohtaminen 17.4.2012. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Schein, E.H. 2009. Yrityskulttuuri – selvitysmisopas. Alkuperäisteos: *The Corporate Culture Survival guide – sense and nonsense about culture change 1999*. Suomentanut Päivi Rosti. 2.painos. Espoo: Suomen Laatu Oy.
- Teknologiateollisuus, Tilanne ja näkymät 4/2013 (tulostettu 8.1.2014) Teknologiateollisuus ry. Tilanne ja näkymät (4) TT\_TilanneNk\_4\_2013.pdf. Saatavilla [www-muodossa:](http://www.muodossa.com) <URL:<http://www.teknologiateollisuus.fi/fi/palvelut/suhdannekatset.html> >
- Teknologiateollisuus, Joulukuu 2013. Teknologiateollisuuden tilanne ja näkymät Joulukuu 2013. (tulostettu 8.1.2014) Teknologiateollisuus ry. Teknologiateollisuuden ja Suomen tilanne ja näkymät (12). Taloustilastot\_12\_2013.pdf. Saatavilla [www-muodossa:](http://www.muodossa.com) <URL:<http://www.teknologiateollisuus.fi/fi/palvelut/uusimmat-taloustiedot.html> >
- Tonks, G., Dickenson, K. & Nelson, L. 2009. Misconceptions and Realities: The Working Relationships of Older Workers and Younger Managers. *Research and Practice in Human Resource Management* 17 (2), 36–54.
- TEM, 2012. Ikääntyneiden työllisyys- ja työttömyyskehitys uuden ikäpolitiikan aikana. Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM-analyyseja 45/2012. ISBN 978-952-227-704-6. 66 sivua.
- TTK, Naantalin ikäohjelma plussaa 2012. (viitattu 16.12.2013). Työturvallisuus TTK:n Uutisarkisto, 29.3.2012. Kunta-alan tuloksellisuuskiertue: Naantalin kaupungin ikäohjelma näyttää plussaa. Saatavilla [www-muodossa:](http://www.muodossa.com) <URL:[http://www.tyoturva.fi/ttk\\_uutiset/uutisarkisto?1963\\_m=2582](http://www.tyoturva.fi/ttk_uutiset/uutisarkisto?1963_m=2582) >

Vaahtio, E-L. 2006. Avaa ikälukot - vapaudu johtamaan. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vaahtio, E-L. 2002. Rekrytointi, ikä ja agesimi. Helsinki: Työministeriö.

## LIITTEET

### LIITE 1: Sähköposti tutkimuksen esittelystä

\*22.4.2013 sähköpostin alku, kun vastaanottaja organisaatiosta henkilöä ei tunneta

Hyvä johtaja/päällikkö,

Olen opintojeni loppuvaiheessa oleva johtamisen opiskelija Jyväskylän Yliopiston kauppa-korkeakoulusta ja teen pro gradu – työtäni tutkien henkilöstöjohtamisen / ikäjohtamisen ilmentymiä ict-alan urakehityksissä henkilöstöjohtajien, esimiesten ja työntekijöiden näkökulmasta. Olen ollut taloushallinnon esimies-tehtävissä yli 10 vuotta, joten hyvät esimiesalainen suhteet ovat olleet aina lähellä sydäntäni. Olen talouspäällikkönä osallistunut erilaisiin taloushallinnon järjestelmäprojektiin ja tunnistanut sitä kautta ict-työn moninaisuuden. Itse olen aidosti kiinnostunut työssä kehittymisestä eri muodoissaan, mikä tulee esille omassa kiinnostuksessani opiskeluun.

\*\*21.5.2013 sähköpostin alku, kun vastaanottajana tuttu henkilö Palvelu Oy:ssä (tutkimuksen kohdeorganisaatio).

Hei X,

Tosiaan, olen ollut muutaman kuukauden pulpetin kuluttajana, ja tällä hetkellä Jyväskylän yliopistolla opinnot alkavat olla loppusuoralla. Gradun eteenpäin viemiseksi tarvitsisin tutkimukseen haastateltavan ict-alan yrityksen. Rohkenen lähestyä ja kysyä kiinnostustasi osallistua työyhteisösi kautta ict-alan urakehityksen tutkimiseen lopputyöni merkeissä. Tutkimus olisi tarkoitus tehdä case-otantana yhdelle ict-alan yritykselle, pyrkien löytämään toivotun höydyn itse yritykselle. Yrityksen nimeä ei tarvitse tuoda esille, ja myös taustatiedot kertoa vain siltä osin, että yritystä ei voida tunnistaa. Sama koskee haastateltavia henkilöitä. Alla olevaan esitykseen olen kirjoittanut hieman tarkemmin aiheesta. Tarpeen mukaan aiheissa voidaan joustaa, ja toteuttaa se niin, mikä teidän puolelta tuntuu järkevältä. Suuri kiitos jo etukäteen, jos pääsisin tekemään tätä osuutta edustamassasi yrityksessä.

kesäisin terveisin

Eija

---

Tutkielmani tavoitteena olisi kartoittaa, kuinka esimiehet ja työntekijät kokevat työssä kehittymisen, erilaisuuden ja ict-alan ominaispiirteet, peilaten myös esimiesten ajatuksia alaisista. Lisäksi tavoitteena on selvittää, minkälainen rooli henkilöstöjohtamisella on erilaisuuden johtamisessa ja kuinka se tukee eri-ikäisten urakehitystä ict-alalla. Tutkielmani tarkoituksena on tuottaa tietoa työyhteisön ja esimiesten kokemuksista ja toiveista työssä kehittymisestä, urakehityksen moninaisuudesta ja erilaisuuden merkityksestä. Toiveenani on tuoda esille, minkälainen on ict-alan työyhteisö, kuinka ict-alalla toimivat henkilöt itse tulkitsevat ict-alan työtä, mitkä ovat mahdolliset kehitysideat ict-alan työhön. Työtäni ohjaa Iris Aaltio Jyväskylän yliopiston kauppa-korkeakoulusta, ([iiris.aaltio@jyu.fi](mailto:iiris.aaltio@jyu.fi)).

Tutkimuksen kohdehenkilöinä ovat esimiehet ja heidän alaisensa. Tarkoituksena on saada henkilöstöjohtolta taustatietoja yrityksen henkilöstöstrategiasta ja haastatella heitä henki-

löstöjohtamisen osa-alueelta (1 henkilö). Esimies-alainen – tutkimukseen olisi tarkoitus saada 3-4 esimiestä ja 5-6 heidän alaistaan. Haastateltavat voisivat olla eri-ikäisiä, edustaen sekä miehiä että naisia. Yhteensä haastatteluun osallistuisi 9-11 henkilöä.

Teemahaastattelun runko:

1. Ict-alan urakehitys

- Työssä kehittymisen merkityksiä, haasteita ja käännekohtia
- Työstä saatavat palautteet: onnistumiset, palkitseminen, jaksaminen, motivaatio
- Työn merkitys ja mahdolliset muutostarpeet (työajanhallinta, työn kuormittavuus, palautumiskeinot)

2. Työyhteisö/johtaminen

- Hyvän ict-yhteisön määrittäminen
- Erilaisuuden merkitys ict-alalla
- Erilaisuuden (ikäjohtamisen) ilmentymät esimiehen ja alaisen näkökulmasta
- Mahdollisten vähennysten toteutuminen ja merkitys

3. Ict-alan parannusehdotuksia ja tulevaisuuden pohdintoja

4. Taustatietoja mm. esimiehien ohjeistamisesta, ikäjohtamisen huomioimisesta osana henkilöstöstrategiaa ja henkilöstön määrästä ja muutoksista. (Henkilöstöjohto)

Tutkimus on tarkoitus tehdä teemahaastatteluna. Itse haastatteluun ei tarvitse valmistautua etukäteen, koska tarkoituksena on kerätä näkemyksiä ja kokemuksia siitä, kuinka Sinä itse niitä koet. Haastattelut ovat kestoltaan noin tunnin mittaisia, ja ne ovat tarkoitus tehdä haastateltavan työpaikalla kahden kesken ja luottamuksellisesti. Haastattelut nauhoitetaan, jotta haastatteluaineiston purkaminen ja analysoiminen perustuu muuttumattomaan tietoon. Tämä mahdollistaa minut tutkijana keskittymään haastattelussa aitoon läsnäoloon ja kuuntelemiseen. Nauhoitukset tulevat ainoastaan tutkimuskäyttöön. Alkuperäiset nauhat hävitetään haastattelujen jälkeen, ja aineistoa käsitellään pelkästään tekstimuodossa. Aineistoa käsitellään siten, että haastateltavien henkilöllisyyttä ei voida tunnistaa tutkimusraportista.

Toivon teiltä ja yrityksenne henkilöstöltä, että voisitte käyttää haastatteluun hetken aikaa ja olla siten mukana työssä kehittymisen tutkimuksessa, josta toivon olevan myös teille itsellenne hyötyä. Haastattelut olisi tarkoitus tehdä touko-kesäkuun aikana, teille sopivaan aikaan. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä niitä käytetä tämän tutkimuksen lisäksi muuhun tarkoitukseen. Tulen mielelläni keskustelemaan aiheesta lisää, ja sopimaan tutkimuskäytännöistä.

Aurinkoista työviikkoa,

Ystävällisin terveisin

Eija Kampman, maisteriopiskelija

Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu

puh. 040 752 3031, e-mail: [eija.kampman@gmail.com](mailto:eija.kampman@gmail.com)

## LIITE 2 Teemahaastattelun tutkimusrunko

### Teemahaastattelun kysymyksiä / aihioita

#### A. HENKILÖSTÖJOHTAJALLE (ESIMIEHELLE)

##### 1) Miten teillä on henkilöstöstrategiassa huomioitu ikäjohtaminen?

Onko ikäjohtamisen suunnitelma olemassa? Miten sitä toteutetaan?

Millä lailla teillä on esimiesten kanssa käyty ikäjohtamisen käsitteitä läpi?

Miten teillä on huomioitu työssä kehittyminen, urakehitys?

Oletteko käyneet esimiesten kanssa läpi eri-ikäisten vahvuuksia ja haasteita?

Kuinka niitä käytännössä hyödynnetään tai toteutetaan?

Tuleeko teillä esille esimiesten ikäasennetta eri-ikäisiin työntekijöihin?

Onko organisaatiossanne tehty tulevaisuuden ikärakenteen kartoitusta, mahdollista tarvetta muutoksiin?

##### 2) Miten henkilöstöhallinto on ohjeistanut esimiehiä

a. rekrytoinnissa?

b. työssä kehittymisen mahdollisuuksista?

c. palkitsemiskäytännöistä?

d. koulutuksesta?

e. työajan joustamismahdollisuuksista?

f. mahdollisista toimenkuvamuutoksista?

g. työsuhteen muutos/lopettamisvaiheesta?

##### 3) Henkilöstön määrä ja muutokset

Mistä työntekijämäärien muutokset johtuivat?

Kuinka ne toteutettiin (mahdolliset yhteistoiminta-neuvottelut)?

Kuinka lopettamispäätöksiä tehtiin - työnantajan, työntekijän vai yhteinen päätös?

Mitkä tekijät/ominaisuudet vaikuttivat työnantajan puolelta merkittävänä, kun työntekijöiden joukosta valittiin pois lähtijät? (Minkälainen merkitys mm. iällä, sukupuolella, koulutuksella, työuralla, työkokemuksella, oppimiskyvyllä, terveydellä tai persoonalla?)

Mitä eri vaihtoehtoja tarjositte poislähtijöille? (osa-aikatyö, palkkiosopimus, koulutussopimus, työttömyys tai eläke...)

Minkäläinen ikärakenne yksikössänne oli 2010–2012?

| Ikärakenne | hlöt<35-v. | 35<hlöt<45 | 45<hlöt<55 | 55<hlöt |
|------------|------------|------------|------------|---------|
| 2010       |            |            |            |         |
| 2011       |            |            |            |         |
| 2012       |            |            |            |         |

Miten teidän ikärakenne toteutui rekrytoinnissa 2010–2012?

| Rekrytointi | hlöt<35-v. | 35<hlöt<45 | 45<hlöt<55 | 55<hlöt |
|-------------|------------|------------|------------|---------|
| 2010        |            |            |            |         |
| 2011        |            |            |            |         |
| 2012        |            |            |            |         |

Miten ikärakenne jakautui päätyneissä työsuhteissa 2010–2012?

| Työsuhteen päättymisen | hlöt<35-v. | 35<hlöt<45 | 45<hlöt<55 | 55<hlöt |
|------------------------|------------|------------|------------|---------|
| 2010                   |            |            |            |         |
| 2011                   |            |            |            |         |
| 2012                   |            |            |            |         |

Kuinka pitkät työsuhteet eri-ikäisillä oli työsuhteen päättyessä 2010–2012?

| Työsuhteen pituus, kk | hlöt<35-v. | 35<hlöt<45 | 45<hlöt<55 | 55<hlöt |
|-----------------------|------------|------------|------------|---------|
| 2010                  |            |            |            |         |
| 2011                  |            |            |            |         |
| 2012                  |            |            |            |         |

Yksikön henkilöstörakenne 2012 tai haastatteluhetkellä, 2013?

| Henkilöstö     | hlöt<35-v. | 35<hlöt<45 | 45<hlöt<55 | 55<hlöt |
|----------------|------------|------------|------------|---------|
| Johtajat       |            |            |            |         |
| Päälliköt      |            |            |            |         |
| Muu henkilöstö |            |            |            |         |

## **B. TYÖNTEKIJÄLLE/ ESIMIEHELLE(HENKILÖSTÖJOHTAJA)**

### **TAUSTATIEDOT**

Sukupuoli

Ikä

Siviilisääty (perhe)

Asema (esimies / alaisten määrä)

Koulutus

Työhistoria (työvuodet ennen nykyistä tehtävää / nykyisessä työssä)

Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttivat nykyisen työpaikan saamiseen?

### **URAKEHITYS**

#### **1)Työssä kehittyminen**

Minkälainen merkitys työllä on elämässäsi?

Minkälainen merkitys sinulle on työssä kehittyminen? Uralla eteneminen?

Minkälaiset asiat koet työssä kehittymiseksi? Edistäviä / estäviä tekijöitä?

Miten työyhteisössäsi on huomioitu työssä kehittyminen ja uralla eteneminen?

Mikä motivoi / innostaa kehittymään työssä?

Minkälaista tukea saat työssä kehittymiseen (uralla eteneminen) esimieheltäsi / työ-kaveriltasi? Muutosehdotuksia?

Minkälainen merkitys sinulle / alaisille on ollut kehityskeskusteluilla työtehtävien kehittymisen tai urasi kannalta?

Mitkä tekijät ovat olleet merkityksellisiä urakehityksessäsi? Käännekohtia?

Minkälaisia haasteita tai mitkä asiat saattavat vaikeuttaa sinun / alaisesi työssä ke-hittymistäsi tai uraasi?

Mitkä ovat tavoitteesi työssä kehittymiselle, työelämälle/ työuralle?

Mitkä tekijät pitävät sinut nykyisessä työpaikassasi?

#### **2)Työstä saatavat palautteet**

Mistä koet onnistumistasi työstä / uralta?

Mitkä asiat palkitsevat sinua / alaisiasi työssäsi?

Mitkä tekijät saavat sinut / alaisesi jaksamaan työssäsi?

Kuinka työsi / alaisesi työ voisi olla antoisampaa? Muutoksia?

Miten saat arvostusta ja palautetta esimieheltäsi? /Miten annat arvostusta ja palau-tetta alaisillesi?

#### **3)Työajan merkitys ja mahdolliset muutostarpeet**

Minkälainen sinun / alaisesi on työajan hallinta suhteessa vapaa-aikaan tällä hetkellä?

Miten muuttaisit työajan hallintaa suhteessa vapaa-aikaan?

Kuinka työn kuormittavuus näkyy sinussa / alaisessasi? Mistä tunnistat?

Mitkä ovat sinun / alaisesi palautumiskeinot työstä / kiireestä? Mahdolliset muu-tokset?

### **JOHTAMINEN / TYÖYHTEISÖ**

#### **1)Ict-alan määrittely**

Mitkä tekijät / ominaisuudet takaavat menestyksen ict-uralla

asiantuntijalla / esimiehellä / johtajalla?

Minkälainen on ict-alan ihanteellinen työpäivä / hyvä työyhteisö?

## **2) Erilaisuus (ikäjohtaminen) ict-alalla**

Minkälaista on toimia eri-ikäisten / erilaisia taustoja omaavien henkilöiden kanssa työyhteisössä? Mitä hyvää - haasteita? (ikä, sukupuoli, työkokemus, koulutus, osaaaminen, kulttuuri, kansallisuus, vuorovaikutustaidot...)

Vahvuudet ja heikkoudet eri-ikäisillä johtajilla, esimiehillä ja ict-asiantuntijoilla? (alle 35-v., 35-45-v., 45-55-v., yli 55-v.)

Onko työyhteisössä käsitelty ikäjohtamista?

Kuinka johtaa erilaisuutta, kuten eri-ikäisiä, erilaisissa elämän vaiheessa olevia työntekijöitä tai eri etnistä ryhmää edustavia henkilöitä? (ikäjohtamis-käsitteen avaaminen)

Millä lailla teillä huomioidaan eri-ikäiset, erilaisessa elämäntilanteessa olevat henkilöt? Miten heitä voitaisiin huomioida?

Miten johtamisessasi näkyy eri-ikäisten johtaminen vai näkyykö?

Tunnistaako esimiehesi ikäasenteen / tunnistaatko esimiehenä oman ikäasenteen eri-ikäisiin työntekijöihin? Jokin ikäryhmä erilaisessa asemassa ict-alalla?

Miten hyvin tunnistat työntekijöiden vahvuuksia ja miten se näkyy? (urakehityksen kannalta)

Miten johtaminen ict-alalla poikkeaa muusta toimialasta? Haasteet?

Miten johtamisessa tulee huomioitua työyhteisön yksilöllisyys?

## **3) Ict-alan parannusehdotukset ja tulevaisuuden pohdintoja**

**Mitä toimenpiteitä tai parannusehdotuksia ehdottaisit** seuraavilla osa-alueilla (mainitse vähintään 3 toimenpidettä)

- a) työ hyvinvointi?
- b) työssä jaksaminen?
- c) työssä kehittyminen?
- d) palkitsemiskäytännöt / motivointi?
- e) osaamisen ja tieto/taidon jakaminen, ns. hiljainen tieto?
- f) johtaminen?
- g) esimies/alainen -suhde

## **Henkilöstömäärien muutokset**

Minkälaisia? Vaikutukset työyhteisöön? Muutosvastarinta?

Ovatko vähentämistoimenpiteet toteutuneet mielestäsi / alaisten mielestä oikein?

Mitä toimenpiteitä tai kehittämistä olisi ict-alan työllistämisessä?

Ruotsin malli / suuret ikäluokat / nuoret?

Onko yli 50 v johtaja/ asiantuntija vielä potentiaalinen ict-alalla?

Mikä on sinun mielestä ihanteellisin eläkkeelle jäämisaika? Miksi?

Millä toimenpiteillä ict-alan työntekijät saadaan pysymään pitempään työelämässä?

Mitkä tekijät / ominaisuudet tulevat olemaan tulevaisuuden ict-työssä merkittävimmät työssä kehittymisen / urakehityksen kannalta?

Miten koet urakehityksen ict-alalla verrattuna muihin toimialoihin? Työpaikan vaihtaminen?