



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Adalmiina Ylikoski

Y-sukupolven kokemuksia kunta-alasta työnantajana

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisjohtamisen pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteri

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Adalmiina Ylikoski		
Tutkielman nimi:	Y-sukupolven kokemuksia kunta-alasta työnantajana		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Julkisjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Paula Rossi		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	67

TIIVISTELMÄ:

Tässä tutkielmassa on tutkittu Y-sukupolven kokemuksia kunta-alasta työnantajana. Pääpaino on nuorten työntekijöiden mielikuvissa, ajatuksissa ja kokemuksissa suhteessa kunta-alaan. Tutkimuskysymyksenä on: Millaisena työnantajana Y-sukupolvi näkee kunta-alan?

Teoreettinen viitekehys on rakentunut julkisen sektorin, kuntien ja Y-sukupolven ympärille. Siinä on käsitelty työnantajamielikuvaa, kuntia työnantajina, julkisen sektorin työnantajakuvaan vaikuttavia tekijöitä sekä Y-sukupolven arvoja ja odotuksia suhteessa työhön.

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineisto on kerätty teemahaastatteluja hyödyntäen, joissa kohderyhmänä ovat olleet Pohjois-Pohjanmaalla sijaitsevien 10 000–15 000 asukkaan kunnissa hallinnollisissa tehtävissä työskentelevät alle 35-vuotiaat. Tutkimukseen on haastateltu kymmenen (10) työntekijää eri kunnan toimialoilta. Haastattelussa käsiteltävät teemat ovat olleet mielikuvat kunta-alasta, työssä arvostamat asiat, kokemukset työskentelystä kunta-alalla, tyytyväisyyden kokemus suhteessa työskentelyyn kunta-alalla, työtulevaisuus kunta-alalla, esihenkilössä arvostamat asiat, mielikuvat johtamista kunnassa sekä kunnallispolitiikan vaikutukset työhön.

Aineisto on analysoitu laadullista sisällönanalyysiä hyödyntäen. Keskeisimmät johtopäätökset, jotka aineistosta nousivat esille, liittyvät nuorten työntekijöiden tyytyväisyyteen sekä mielikuviin kunta-alasta. Kunnissa työskentelevät nuoret työntekijät ovat lähtökohtaisesti tyytyväisiä työskentelyyn kunta-alalla ja näkevät ainakin osittain oman työtulevaisuutensa kunta-alalla. Nuorten mielikuvat ja ennakko-oletukset kunta-alasta olivat lähtökohtaisesti negatiivisia, eikä kunta-ala nauti kovinkaan suurta suosiota nuorten keskuudessa. Kunta-ala ei ole nuorille ensimmäinen vaihtoehto, vaan sinne päädytään töihin sattuman tai mielenkiintoisen työtehtävän kautta. Kunnissa vallitsevat erot työkuulttuurissa ja toimintatavoissa ovat suuret. Lisäksi yksi johtopäätös on se, että kunnallispolitiikkaa ei lähtökohtaisesti koeta rasitteeksi työlle, sillä sen vaikutus työhön on vähäinen. Sen sijaan viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden välinen suhde ja työnjaon epäselvyys koettiin jonkin verran työtä rasittaviksi tekijöiksi.

AVAINSANAT: Y-sukupolvi, kunta-ala, kokemukset, julkinen sektori, työnantajamielikuva

Sisällys

1	Johdanto	5
2	Kunnat julkisen sektorin työnantajina	7
2.1	Työnantajakuva	9
2.2	Kunnat työnantajina	13
2.3	Julkisen sektorin työnantajakuvaan vaikuttavat tekijät	17
3	Nuoret kuntasektorilla	23
3.1	Tutkimuskohteena Y-sukupolvi	25
3.2	Y-sukupolven työhön ja johtamiseen liittyvät arvot ja asenteet	26
3.3	Y-sukupolven työhön kohdistuvat odotukset	29
4	Tutkimusmenetelmä ja aineisto	33
4.1	Tutkimusmenetelmä	33
4.2	Aineiston keruu	35
4.3	Aineiston analysointi	36
4.4	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	40
5	Tulokset	42
5.1	Mielikuvat kunta-alasta ja työssä arvostamat asiat	42
5.2	Kokemukset kunnassa työskentelystä	45
5.3	Tulevaisuus ja johtaminen kunnassa	50
6	Johtopäätökset	53
7	Pohdinta	58
	Lähteet	60
	Liitteet	66

Kuviot

Kuvio 1. Työikäisen väestön määrän muutos 2018–2030.	8
Kuvio 2. Julkisen hallinnon strategian lupaus, päämäärät ja toimintalinjaukset.	19
Kuvio 3. Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteesiin.	37
Kuvio 4. Haastatteluaineiston analyysin vaiheet.	37
Kuvio 5: Analyysin eteneminen.	38

Taulukot

Taulukko 1. Y-sukupolven määritelmät.	25
Taulukko 2. Aineiston koodaus.	39

1 Johdanto

Mediassa ja yhteiskunnallisessa keskustelussa on pitkään ollut pinnalla työvoimapula, väestön ikääntyminen ja huoltosuhteen heikkeneminen. Työikäisten määrä vähenee nopeasti, suuret ikäluokat ovat tulleet eläkeikään ja väestö vanhenee (Kuntaliitto, 2019). Kuntaliiton (2019) mukaan osaavan työvoiman saatavuus on ja tulee olemaan yksi suurimmista haasteista tulevina vuosina. Yritysten ja kuntien toiminnan kannalta työvoiman saatavuuden turvaaminen on välttämätöntä (Kuntaliitto, 2019). Työvoimapula koskettaa erityisesti pieniä kuntia, joissa rekrytointihaasteet ovat merkittävä ongelma (Kuntaliitto, 2019). Kuntien rekrytointihaasteita ei paranna se, että Jalosen (2021) mukaan kuntien työoloista annetaan mediassa todellisuudesta poikkeava ja kielteinen kuva. Tätä Jalosen näkemystä lähdetään tutkimaan tämän tutkielman empiirisessä osiossa.

Työnantajamielikuva tarkoittaa yksilön mielessä olevia uskomuksia ja ajatuksia organisaation työnantajabrändistä (Huhta & Myllyntaus, 2021). Työnantajamielikuva rakentuu kohtaamisten kautta, joita tapahtuu organisaation, työntekijöiden ja organisaation liiketoiminnan välillä (Huhta & Myllyntaus, 2021). Tässä tutkielmassa tutkitaan julkisen sektorin, erityisesti kuntasektorin, työnantajakuva Y-sukupolven näkökulmasta sekä heidän kokemuksiaan työskentelystä kunta-alalla.

Tutkimus toteutetaan haastatteleamalla Pohjois-Pohjanmaan pienten tai keskisuurten kuntien hallinnossa tai hallinnollisissa tehtävissä työskenteleviä nuoria työntekijöitä, tarkemmin ottaen alle 35-vuotiaita. Tutkimuksessa haastatellaan nimenomaan kuntien hallinnollisissa tehtävissä työskenteleviä. Myös kunnat on valittu nimenomaan Pohjois-Pohjanmaalta, missä kuntien koot, työolot ja muut työntekijän kokemuksiin liittyvät asiat ovat melko homogeenisiä. Näillä valinnoilla on pyritty varmistamaan tulosten verrattavuus toisiinsa, vaikkakin kuntien samankaltaisuudesta huolimatta eroja esimerkiksi toimintakulttuureissa voi esiintyä, mikä voi heijastua myös tutkimuksen tuloksiin.

Nuorten työntekijöiden kokemuksia kunta-alasta on tärkeää tutkia nimenomaan keskisuurten kuntien kontekstissa. Suomessa on paljon keskisuuria kuntia, joihin hintojen nousu, väestön ikääntyminen ja verotulojen lasku vaikuttavat merkittävästi. Näillä kunnilla on merkittävä rooli maaseudulla ja harvemmin asutuilla alueilla, ja on tärkeää, että ne pysyvät taloudellisesti itsenäisinä. Siihen yksi lääke on osaava ja sitoutunut työvoima, jonka rekrytoinnissa kuntien työnantajakuva vaikuttaa merkittävästi.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millainen kunta on työnantajana Y-sukupolven näkökulmasta ja mitkä asiat houkuttelevat Y-sukupolven edustajia kunta-alalle. Tulosten pohjalta voidaan kehittää kuntien työolosuhteita houkuttelevimmiksi ja sitä kautta vaikuttaa rekrytointihaasteisiin. Tutkimuskysymys on seuraava: *Millaisena työnantajana Y-sukupolvi kokee kunta-alan?*

2 Kunnat julkisen sektorin työnantajina

Työelämän muutos on nykyaikana vallitseva trendi. Carlssonin ja Järvisen (2012) mukaan työelämä, ihmiset ja odotukset työtä kohtaan ovat muutoksessa. Alasoinin (2014, s. 81) mukaan työelämän muutos johtuu viidestä tekijästä: teknologiasta, globalisaatiosta, väestökehityksestä, yhteiskunnallisista muutoksista sekä ympäristöön liittyvistä tekijöistä. Yksi esimerkki yhteiskunnallisesta muutoksesta Suomessa on väestönkehityksen muutokset sekä huoltosuhteen heikkeneminen, joita Viitala ja muut (2014, s. 6) kutsuvat työvoiman demografisiksi tekijöiksi. Se tarkoittaa työväestön ikääntymistä ja siihen liittyviä hyvinvointitekijöitä. Heidän mukaansa Suomessa työvoima on yhä enemmän polarisoitunut siten, että työelämässä on yhtä aikaa nuoria ja pian eläkkeelle siirtyviä työntekijöitä.

Suuri haaste julkiselle sektorille on suurten ikäluokkien eläköityminen ja siitä johtuva työvoiman vaikeampi saatavuus (Hyppänen, 2007, s. 16). Suurten ikäluokkien eläköityminen synnyttää työmarkkinoille ihan uusia ilmiöitä, kuten työmarkkinoiden keikahtamisen siten, että valta on työnantajan sijaan enemmän työnhakijalla (Vesterinen, 2011, s. 115). Vuonna 2023 on alettu puhumaan jo työvoimapulasta, sillä osaavan henkilöstön rekrytointi on haastavaa niin yrityksissä kuin julkisella sektorilla. Etenkin pienissä ja keskisuurissa kunnissa rekrytointihaasteet ovat merkittävä haaste. Kunta-alaa ei nähdä kovinkaan houkuttelevana varsinkaan nuorten työntekijöiden keskuudessa, jonka vuoksi kunnat joutuvat parantamaan työnantajakuvaansa sekä markkinoimaan itseään entistä enemmän. Kuntaliitto (2019) havainnollistaa kuviossa 1 työikäisen väestön määrän muutosta kunnissa vuosina 2018–2030. Suurimmassa osassa kunnista työikäinen väestö vähenee jopa 15–25 prosenttia.

Työkäisen väestön määrän muutos 2018-2030

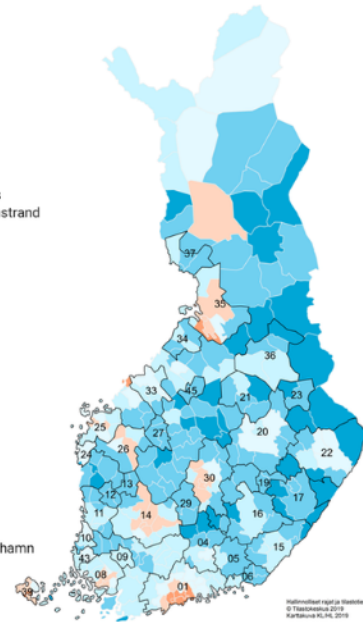
Työkäisen väestön muutos kunnittain sekä työssäkäyntialueiden rajat

Muutos prosentteina

10 - 18,4	(8)
0 - 9,9	(29)
-5 - -0,1	(34)
-15 - -5,1	(88)
-25 - -15,1	(115)
-35,3 - -25,1	(37)



- 01 Helsinki - Helsingfors
- 04 Lahti
- 05 Kouvola
- 06 Kotka
- 08 Turku - Åbo
- 09 Loimaa
- 10 Rauma - Raumo
- 11 Pori - Björneborg
- 12 Kankaanpää
- 13 Parkano
- 14 Tampere - Tammerfors
- 15 Lappeenranta - Villmanstrand
- 16 Mikkeli - S:t Michel
- 17 Savonlinna - Nyslott
- 19 Varkaus
- 20 Kuopio
- 21 Iisalmi - Idensalmi
- 22 Joensuu
- 23 Nurmes
- 24 Närpiö - Närpes
- 25 Vaasa - Vasa
- 26 Seinäjoki
- 27 Alajärvi
- 29 Jämsä
- 30 Jyväskylä
- 33 Kokkola - Karleby
- 34 Raahе - Brahestad
- 35 Oulu - Uleåborg
- 36 Kajaani - Kajana
- 37 Kemi
- 39 Maarianhamina - Mariehamn
- 43 Uusikaupunki - Nystad
- 45 Haapajärvi



Kuvio 1: Työkäisen väestön määrän muutos 2018–2030 (Kuntaliitto, 2019).

Työvoimapula on Suomen lisäksi vallitseva trendi myös maailmalla. Moroko ja Uncles (2008, s. 161) avaavat artikkelissaan OECD:n ennusteita, joiden mukaan vuoteen 2050 mennessä kymmenen aktiivista työntekijää elättää keskimäärin yli seitsemän ikääntynyttä tai muutoin työelämän ulkopuolella olevaa henkilöä. Heidän mukaansa vielä vuonna 2000 kymmenen aktiivista työntekijää elätti vain neljä työelämän ulkopuolella olevaa. Se kertoo siitä, ikääntyneiden määrä tulee kasvamaan ja yhä pienempi osa väestöstä elättää yhä suuremman osan työelämän ulkopuolella olevista.

Työvoimapulan takia kilpailu hyvistä työntekijöistä on kovaa ja se tulee kiristymään tulevaisuudessa (Salli & Takalo, 2014, s. 41). Sallin ja Takalon (2014, s. 41) mukaan yksi keino osaavan työvoiman saamiseen on työnantajakuva rakentaminen. Heidän mukaansa hyvä työnantajakuva on rekrytoinnissa merkittävä kilpailutekijä. Julkisen sektorin tuleekin tulevaisuudessa panostaa työnantajaimagoonsa erityisen paljon etenkin, kun yhä suurempi osa työvoimasta on nuoria, joiden arvot ja asenteet työtä kohtaan eroavat melko paljon verrattuna vanhempaan väestöön. Sallin ja Takalon (2014, s. 41) mukaan hyvä työnantajakuva auttaa myös olemassa olevien työntekijöiden sitouttamisessa, jolloin rekrytointitarve on pienempi. Heidän mukaansa myönteinen

työnantajakuva korostuu nimenomaan suurten ikäluokkien eläköitymisestä johtuvassa työntekijäpulassa.

Tässä luvussa käsitellään työnantajakuva yleisesti sekä julkisen sektorin työnantajakuva. Lisäksi tarkastellaan kuntia sekä niiden tehtäviä, johtamista ja toimielimiä. Toisessa alaluvussa julkisen sektorin työnantajakuva on jaettu pienempiin kokonaisuuksiin ja luvussa keskitytään muun muassa houkuttelevuuteen, henkilöstöjohtamiseen, uramahdollisuuksiin sekä palkkaukseen julkisella sektorilla.

2.1 Työnantajakuva

Osaajien rekrytoinnin edellytys on se, että organisaatio nähdään haluttavana työnantajana. Jotta rekrytointi on tehokasta, tarvitaan paljon hakijoita. Se ei onnistu ilman houkuttelevaa työnantajamielikuvaa. (Kaijala, 2016, s. 96.) Kaijalan ja Tolvasen (2020, s. 62) mukaan työnantajakuva on organisaatiokulttuurin ilmentymä, joka muodostuu siihen liitetystä mielikuvista ja kokemuksista. Heidän mukaansa sosiaalinen media ja henkilöstön kertomukset vaikuttavat merkittävästi organisaation työnantajakuvaan. Työnantajakuva on yksi organisaation tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Se vaikuttaa organisaation brändiin ja sitä kautta siihen, miten kiinnostavana organisaatio nähdään. (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 62.) Organisaation maine muodostuu organisaation tekemistä päätöksistä, organisaation toimintatavoista sekä yksittäisten esihenkilöiden johtamiskäyttäytymisestä (Hyppänen, 2007, s. 16).

Maineen syntyminen vaikuttaa myös organisaatiosta kerrotut tarinat, jotka kiertävät organisaation sidosryhmissä. Tarinoiden syntyyn taas vaikuttavat sidosryhmien omat kokemukset organisaation toiminnasta sekä julkisuudessa rakentuneet mielikuvat. Maine syntyy organisaation ja sidosryhmien välisissä suorissa ja epäsuorissa vuorovaikutustilanteissa. Tällöin kyseessä on organisaation todellisuuden (mitä

organisaatio itse ajattelee itsestään) ja sitä koskevien mielikuvien (mitä sidosryhmät ajattelevat organisaatiosta) vuoropuhelu. (Aula & Heinonen, 2011, s. 12.)

Kaijalan (2016, s. 96) mukaan rekrytointi on tehotonta, jos organisaatio joutuu houkuttelemaan työntekijöitä tai myymään työpaikkaa hakijoille. Hänen mukaansa osaajat on saatava haluamaan työskentelyä juuri kyseisessä organisaatiossa. Työnantajakuvan rakentamista käytetäänkin yhtenä strategisena työkaluna työntekijöiden houkuttelemisessa ja sitouttamisessa organisaatioon (Priyadarshi, 2011, s. 510; Hyppänen, 2007, s. 17). Lähtökohtaisesti työnhakija on motivoitunut etsimään saatavilla olevaa tietoa työnantajasta luodakseen käsityksen mahdollisesta tulevasta työpaikasta (Younis & Hammad, 2021, s. 247). Työnantajakuvalla on merkittävä positiivinen vaikutus työnantajan houkuttelevuuteen (Younis & Hammad, 2021, s. 256). Sallin ja Takalon (2014, s. 42) mukaan myönteinen työnantajakuva ohjaa työnhakijaa tekemään valintoja työpaikan suhteen.

Kaijala ja Tolvanen (2020, s. 63) ovat jakaneet työnantajakuvan sisäiseen ja ulkoiseen työnantajakuvaan. Heidän mukaansa sisäinen työnantajakuva syntyy siitä, miten organisaatio toteuttaa työnantajalupauksen, joka myöhemmin muodostuu henkilöstökokemukseksi. Työnantajalupauksessa (Employer Value Proposition, EVP) korostuvat ne asiat, jotka organisaatio lupaa tarjota työntekijöilleen (Salli & Takalo, 2014, s. 45). Se on siis työnantajan arvolupaus siitä, mitä organisaatio aikoo tarjota työntekijälle (Vaisto, 2021). Henkilöstökokemuksessa (Employee Experience, EX) kyse on siitä, miten työntekijän odotukset ja organisaation työnantajalupaus kohtaavat (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 210).

Kaijalan ja Tolvasen (2020, s. 63) mukaan sisäiseen työnantajakuvaan vaikuttavat muun muassa viestinnän avoimuus, työympäristö, työsuhde-edut, palkkauksen ja palkitsemisen oikeudenmukaisuus sekä johtaminen. Heidän mukaansa myös työyhteisöllä sekä organisaation arvoilla ja eettisillä toimintatavoilla on vaikutusta sisäiseen työnantajakuvaan. Eettisten arvojen ja moraalisten normien noudattaminen

edesauttaa organisaation myönteistä työnantajakuva sekä houkuttelevuutta (Younis & Hammad, 2021, s. 258). Kaijalan ja Tolvasen (2020, s. 64) mukaan ulkoinen työnantajakuva on se kuva organisaatiosta, joka heijastuu organisaation ulkopuolisille tahoille sisäisen työnantajakuvan kautta. Heidän mukaansa ulkoinen työnantajakuva vaikuttaa vahvasti työntekijöiden halukkuuteen työskennellä tietyssä organisaatiossa.

Ulkoiseen työnantajakuvaan vaikuttaa merkittävästi se, miten organisaatiossa työskentelevät henkilöt puhuvat työpaikasta. Kaijalan (2016, s. 97) mukaan organisaatiossa työskentelevät henkilöt ovat organisaation parhaita puolestapuhujia. Hänen mukaansa ei riitä, että yrityksellä on hyvä työnantajabrändi, vaan myös sisäisen työnantajakuvan tulee olla kunnossa, jotta ulkoinen työnantajakuva on uskottava. Sisäisen ja ulkoisen työnantajakuvan tulee olla sopusoinnussa, jonka takia työnantajakuvan kehittäminen tulee aloittaa sisäisesti (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 64, 68). Kaijalan ja Tolvasen (2020, s. 64) mukaan ulkoisen työnantajakuvan kannalta on tärkeää, että työnantajan näkyvyys erilaisissa yhteyksissä on rehellistä ja aitoa. Heidän mukaansa mediassa ja erilaisissa tapahtumissa esiintyminen antaa väistämättä jonkinlaisen vaikutelman organisaatiosta, mikä vaikuttaa ulkoiseen työnantajakuvaan.

Brändi ja mielikuva kulkevat käsi kädessä. Kaijalan (2016, s. 97) mukaan brändiä ei voi edistää irrallaan työnantajakuvasta, sillä työnantajamielikuvaan liittyy vahvasti muutakin, kuin mielikuvat; työnantajalupaus tulee myös lunastaa. Kirjallisuudessa työnantajakuvan muodostamista kuvataan kolmivaiheisena prosessina (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 502). Ensin organisaatio kehittää työnantajalupauksen, joka on sisällytettävä brändiin. Sen jälkeen työnantajalupausta markkinoidaan mahdollisille työnhakijoille tai muille sidosryhmille. Kolmas aspekti on sisäinen markkinointi. Se sisältää työnantajalupauksen toteuttamisen. Työnantajabrändillä on Morokon ja Unclesin (2008, s. 160) mukaan kaksi keskeistä ulottuvuutta, jotka vaikuttavat merkittävästi organisaation menestymiseen: houkuttelevuus ja tarkkuus. Heidän mukaansa houkuttelevuutta tukevat tunnettuus, erottuvuus ja relevanssi. Tarkkuus sen sijaan tarkoittaa yrityskulttuurin, arvojen ja työnantajabrändin johdonmukaisuutta.

Työnantajabrändäys ja myönteisen työnantajakuvan muodostaminen on nyt ja tulevaisuudessa erityisen tärkeää, sillä Morokon ja Unclesin (2008, s. 161) mukaan ammattitaitoisten ja asiantuntevien osaajien tarve kasvaa merkittävästi uusien toimialojen myötä. Yksi esimerkki viime vuosina kasvaneesta, toimialojen työhön ja työn muutokseen vaikuttavasta, teknologiasta on tekoäly. Sen vaikutusta työllisyystilanteeseen on hankala arvioida, koska toisaalta sillä voidaan tulevaisuudessa korvata mekaanista työtä, mutta samaan aikaan sen kehittäminen ja käyttöönotto organisaatioissa vaatii entistä osaavampaa työvoimaa.

Morokon ja Unclesin (2008, s. 163–166) mukaan yritysbrändäyksen ja työnantajakuvan kannalta on tärkeää, että organisaatio on tunnettu, se nähdään relevanttina ja resonoivana, se erottautuu kilpailijoista sekä toteuttaa työnantajalupauksia. Heidän mukaansa organisaation työnantajalupauksen tulee olla merkityksellinen ja resonoida mahdollisten ja nykyisten työntekijöiden kanssa. Lisäksi Moroko ja Uncles korostavat artikkelissaan organisaation kykyä tunnistaa siitä vallitsevat käsitykset. Työntekijät luovat organisaatiosta rekrytointiprosessin aikana käsityksen epävirallisten lausuntojen ja lähteiden kautta. Organisaation on tärkeää tunnistaa nämä käsitykset ja pyrkiä täyttämään ne.

Työnantajakuvalla ja organisaation brändillä on vaikutusta myös työntekijöiden identiteettiin, minäkuvaan ja itsetuntoon. Backhausin ja Tikoon (2004, s. 501, 506) mukaan myönteisen työnantajakuvan kautta potentiaaliset työntekijät haluavat olla osa organisaatiota ja kohottaa sitä kautta omaa minäkuvaansa. Heidän mukaansa organisaatiot käyttävät yhä useammin työnantajakuvaa apuna työntekijöiden houkuttelussa ja sitouttamisessa organisaation kulttuuriin ja strategiaan. Houkuttelussa avainasemassa on markkinointi.

Ulkoinen markkinointi tekee organisaatiosta halutun työnantajan ja mahdollistaa siten parhaiden osaajien houuttelemisen osaksi organisaatiota. Rekrytoinnin aikana

syntyneet mielikuvat ja oletukset siirtyvät uusien työntekijöiden kautta organisaatioon, mikä vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja vahvistaa organisaation arvoja. Sisäinen markkinointi taas auttaa luomaan sellaisen organisaatiokulttuurin, jota muiden organisaatioiden on vaikea jäljitellä. Kun työntekijät altistetaan systemaattisesti organisaation työnantajalupaukselle, työpaikkakulttuuri muovautuu organisaation tavoitteiden ympärille, joka taas vahvistaa organisaation toimintaa, ainutlaatuisuutta ja erottuvuutta kilpailijoista. (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 503.)

2.2 Kunnat työnantajina

Vuonna 2023 Suomessa on 309 kuntaa, joista 16 sijaitsee Ahvenanmaalla (Valtiovarainministeriö, 2023). Kuntien tehtävänä on huolehtia kuntalaisten peruspalveluista ja tuottaa julkisia palveluita (Anttiroiko ja muut, 2007, s. 55). Kuntalain (2015/420, 7 §) mukaan kunnat hoitavat tehtävät itsehallintoon perustuen. Se tarkoittaa sitä, että kuntalaisilla on oikeus päättää kunnan hallinnosta ja taloudesta esimerkiksi valtuuston valitsemisen kautta. Anttiroikon ja muiden (2007, s. 56) mukaan kunnan tehtävät on jaettu yleiseen toimialaan ja erityistoimialaan. Heidän mukaansa yleiseen toimialaan kuuluvat tehtävät ovat vapaaehtoisia kunnan itse itselleen ottamia tehtäviä. Erityistoimialaan kuuluvat tehtävät sen sijaan ovat laissa määriteltyjä pakollisia tehtäviä.

Yleiseen toimialaan kuuluvia tehtäviä voivat olla esimerkiksi elinkeinopoliittinen toiminta, kulttuuriin ja liikuntaan liittyvät tehtävät, julkinen liikenne, asunto-olojen edistäminen tai retkeilyalueiden ylläpitäminen (Anttiroiko ja muut, 2007, s. 58). Erityistoimialaan kuuluvat tehtävät liittyvät esimerkiksi koulutukseen ja varhaiskasvatukseen, maankäyttöön sekä vesi- ja jätehuoltoon (Valtiovarainministeriö, 2024a). Kuntalain (2015/410, 7 §) mukaan ”kunta voi sopimuksen nojalla ottaa hoitaakseen muitakin kuin itsehallintoonsa kuuluvia julkisia tehtäviä”.

Kuntaliiton (2018) mukaan kunnan johtaminen jakautuu poliittiseen johtamiseen ja ammattijohtamiseen. Ylimmän johdon muodostaa kunnanvaltuusto, kunnanhallitus

sekä kunnanjohtaja tai pormestari. Kunnan päämäärät ja tavoitteet määritellään valtuustossa, joka on ylintä valtaa käyttävä toimielin (Anttiroiko ja muut, 2007, s. 67). Anttiroikon ja muiden (2007, s. 71–72) mukaan kunnanvaltuusto käyttää ylintä strategista päätösvaltaa ja vastaa kunnan toiminnasta ja taloudesta kunnanhallituksen esitysten pohjalta. Kuntalain (2015/410, 14 §) mukaan valtuusto päättää kuntastrategiasta, hallintosäännöstä sekä talousarviosta ja -suunnitelmasta. Valtuuston päätösvaltaan kuuluu esimerkiksi kunnan hallinnon järjestäminen, luottamushenkilöiden ja johtavien viranhaltijoiden valinta, maankäyttöön liittyvät asiat sekä kiinteän omaisuuden ostaminen (Anttiroiko ja muut, 2007, s. 71–72).

Pakollisia toimielimiä kunnissa valtuuston lisäksi ovat kunnanhallitus sekä tarkastuslautakunta (Kuntalaki 2015/410, 30 §). Kunnanhallituksen tehtävänä on johtaa kunnan hallinnon päivittäistä toimintaa, vastata taloudenhoidosta sekä valmistella ja toimeenpanna valtuuston päätösvalan alaiset asiat (Anttiroiko ja muut, 2007, s. 70). Lisäksi kunnanhallitus vastaa kunnan toiminnan yhteensovittamisesta ja omistajaohjauksesta sekä valvoo kunnan toiminnan laillisuutta. Kunnanhallituksen lakisääteisenä tehtävänä on myös valvoa kunnan etua, edustaa kuntaa työnantajana, vastata kunnan henkilöstöpolitiikasta sekä huolehtia kunnan riskienhallinnan järjestämisestä. (Kuntaliitto, 2018.) Valtuuston asettaman tarkastuslautakunnan tehtävänä on sellaisten valtuuston päättämien asioiden valmistelu, jotka koskevat hallinnon ja talouden tarkastusta (Anttiroiko ja muut, 2007, s. 70). Lisäksi tarkastuslautakunta arvioi, ovatko valtuuston asettamat tavoitteet toteutuneet (Anttiroiko ja muut, 2007, s. 70).

Kunnan toimintaa johdetaan kuntastrategian, talousarvion sekä taloussuunnitelman mukaisesti (Kuntaliitto, 2018). Lisäksi hallituksen toimivalta ja päätösvalta määritellään hallintosäännössä, jonka valtuusto hyväksyy (Kuntaliitto, 2018). Kuntalain (2015/410, 37 §) mukaan ”kunnassa on oltava kuntastrategia, jossa valtuusto päättää kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista”. Kuntastrategia on johtamisen välineenä käytettävä suunnitelma, jossa määritellään pitkän aikavälin tavoitteet

(Anttiroiko ja muut, 2007, s. 73). Kuntaliiton (2018) mukaan kuntastrategiassa tulee huomioida muun muassa kunnan asukkaisen hyvinvoinnin edistäminen, palvelujen järjestäminen ja tuottaminen, henkilöstöpolitiikka sekä elinympäristön elinvoiman kehittäminen. Sen mukaan kuntastrategian tulee perustua kunnan nykytilanteeseen sekä tuleviin toimintaympäristön muutoksiin ja niiden vaikutuksiin.

Kuntalain (2015/410, 110 §) mukaan talousarviossa ja -suunnitelmassa määritellään kunnan toiminnan ja talouden tavoitteet seuraavalle kalenterivuodelle. Sen mukaan talousarvion hyväksymisen yhteydessä hyväksytään myös taloussuunnitelma, joka koskee seuraavaa suunnitelmakautta (kolmea tai useampaa vuotta). Kuntalain mukaan talousarvion ja taloussuunnitelman tulee noudattaa kuntastrategiaa. Hallintosäännössä sen sijaan määritellään hallinnon ja toiminnan järjestämiseen liittyvät asiat, päätöksenteko- ja hallintomenettelyyn liittyvät asiat sekä valtuuston toimintaan liittyvät asiat (Kuntalaki 2015/410, 90 §). Hallintosäännössä määritellyjä asioita ovat mm. kunnassa toimivat toimielimet, kunnanhallituksen puheenjohtajan tehtävät, toimivallan siirtäminen, toimielinten kokoontuminen sekä valtuuston kokousmenettely (Kuntalaki 2015/410, 90 §).

Kunnanvaltuuston, kunnanhallituksen ja tarkastuslautakunnan lisäksi kunnissa voi olla myös muita toimielimiä, kuten lautakuntia ja johtokuntia (Anttiroiko ja muut, 2007, s. 70). Lisäksi valtuusto voi asettaa kunnanhallitukseen, lautakuntiin tai johtokuntiin erilaisia jaostoja (Kuntalaki 2015/410, 30 §). Valtuusto voi hajauttaa päätösvaltaansa näille toimielimille (Anttiroiko ja muut, 2007, s. 72). Kuntien toimielimet koostuvat luottamushenkilöistä, jotka edustavat kuntalaisia (Anttiroiko ja muut, 2007, s. 68). Muut kuntaorganisaatioissa toimivat henkilöt ovat virka- tai työsuhteessa olevia kunnan työntekijöitä.

Kunnat ovat iso osa julkista sektoria. Suomessa kuntien asema ja merkitys on suurempi verrattuna sellaisiin maihin, joissa aluetason hallinto on vahva ja itsehallintoperiaatteella järjestetty (Nyholm ja muut, 2016). Suomalainen kunnallishallintojärjestelmä on

kansainvälisesti arvostettu ja vertailujen kärkipäässä (Nyholm ja muut, 2016). Sydänmaanlakan (2015) mukaan kunnissa johtaminen on asukkaiden itsehallintoa, jota toteutetaan valtuustoissa, hallituksissa ja lautakunnissa luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden kautta. Hänen mukaansa kuntien kaksoisjohtamisen luonteen takia on tärkeää, että poliittisen johtamisen ja virkamiesjohtamisen välillä vallitsee hyvä yhteistyö.

Johtamisen kehittäminen kunnissa on laaja-alaista ja moniulotteista, koska kunnat sisältävät niin paljon erilaisia osa-alueita, kuten tulevaisuuden ennakkoinnin, demokratian vahvistamisen sekä poliitikoiden ja viranhaltijoiden välisen työnjaon selkeyden. Yllätyksellisen ja nopeasti muuttuvan toimintaympäristön takia kunnat joutuvat kehittämään johtamisjärjestelmiään sekä tuloksellisuuttaan. Kehittämisessä huomiota tulisi kiinnittää erityisesti vaikuttavuuteen, henkilöstöjohtamiseen sekä strategiseen johtamiseen. Kehittämisen kautta pystytään vaikuttamaan palveluiden rahoituksesta sekä niiden tarjonnasta ja laadun turvaamisesta syntyneisiin haasteisiin. Haastetta kunnan toimintaan ja talouteen tuovat myös elinvoimaisuuden kehittäminen, globalisaatio, väestön vanheneminen sekä sosiaali- ja terveyspalveluihin liittyvät muutokset. (Sydänmaanlakka, 2015.)

Verotulojen ja valtion avustuksien väheneminen aiheuttaa haasteita kunnan talouteen. Sen takia tuottavuutta on saatava parannettua, joka taas vaatii johtamisen kehittämistä. Kuntakonsernin johtamisesta aiheutuva osaamistarve aiheuttaa vaatimuksen myös vahvalle talousosaamiselle. Kuntakonsernin johtamisesta syntynyttä osaamistarvetta lisää se, että kuntakonsernia johtaessa täytyy hallita sekä julkisen että yksityisen organisaation johtamisen vaatimukset. Kuntien taloutta haastaa myös se, että niiden palvelut ja tehtävät ovat kasvaneet ja monipuolistuneet liikaa. Lääke tähän on palveluverkkojen supistaminen, tehtävien vähentäminen ja jäljelle jäävien tehtävien tehostaminen. (Sydänmaanlakka, 2015.)

Kuntajohtamiseen liittyy haasteita, jotka vaikuttavat työnantajakuvaan ja sitä kautta houkuttelevuuteen. Sydänmaanlakka (2015) on määritellyt haasteiksi muun muassa

poliittisen johtamisen ja virkamiesjohtamisen välisen työnjaon epäselvyyden, kunnan vähäisen innovatiivisuuden ja ketteryyden, taloudellisen osaamisen puutteen sekä päätöksenteon ja toimeenpanon vajavaisuuden. Lisäksi hän kritisoi tietojärjestelmien vähäistä käyttöä, vuorovaikutuksen vähyyttä eri hallinnonalojen kesken sekä palvelujen koordinoinnin ja yhteissuunnittelun toimimattomuutta. Kaikilla näillä tekijöillä on vaikutusta kuntien työnantajakuvaan ja sitä kautta siihen, miten haluttuina työpaikkoina kunnat nähdään. Sydänmaanlakka (2015) mainitsee kuntien haasteiksi myös työilmapiirin kehittämiseen sekä työntekijöiden hyvinvoinnin parantamiseen liittyvät ongelmat. Ne vaikuttavat työnantajakuvaan merkittävästi varsinkin nuorten keskuudessa.

2.3 Julkisen sektorin työnantajakuvaan vaikuttavat tekijät

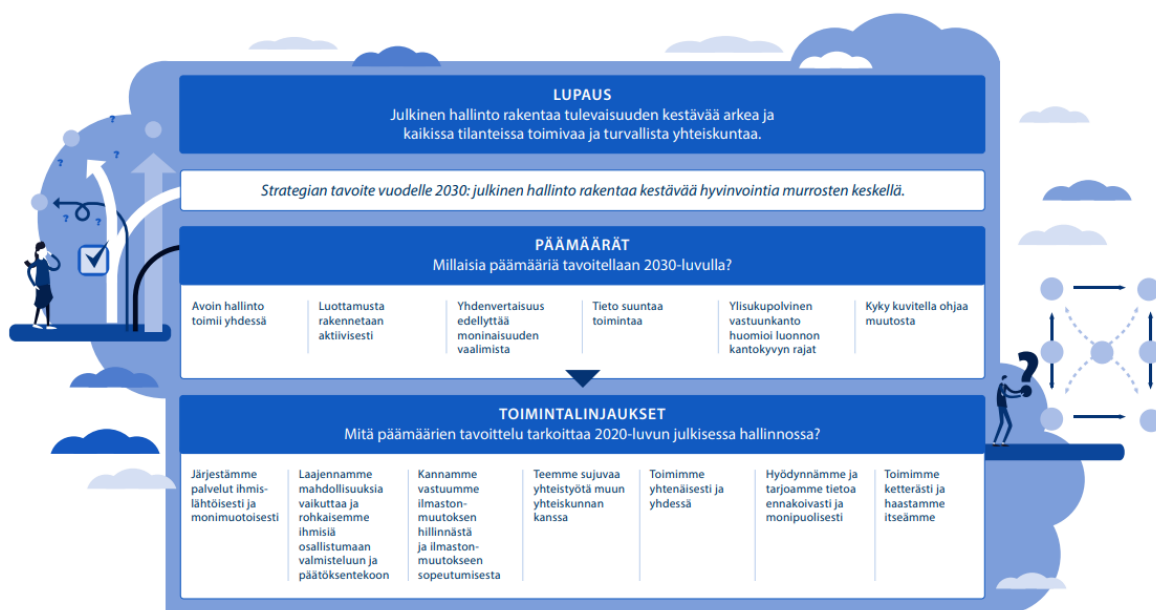
Jotta voidaan ymmärtää julkisen sektorin työnantajakuvaan vaikutuksia työntekijöihin ja rekrytointihaasteisiin, on tiedostettava työnantajakuvaan vaikuttavia tekijöitä. Tässä alaluvussa käsitellään julkista sektoria houkuttelevuuden, palkkauksen, johtamisen ja julkisen sektorin muutosvoimien kautta. Lisäksi tässä luvussa keskitytään kuntiin ja johtamiseen kunnissa.

Sydänmaanlakka (2015) määrittelee julkisen sektorin seuraavasti: ” Julkinen sektori tarkoittaa valtion tai kuntien omistuksessa olevaa kansantalouden osaa. Julkiseen sektoriin lasketaan valtion ja kuntien varsinaisen toiminnan lisäksi muun muassa julkiset sosiaaliturvarahastot (esimerkiksi Kansaneläkelaitos), kuntayhtymät, liikelaitokset ja valtionyhtiöt.” Valtiovarainministeriön (2020) mukaan toimivan demokratian yksi keskeinen kulmakivi on toimiva julkinen hallinto. Sen mukaan suomalainen yhteiskunta ja julkinen hallinto on kansainvälisten vertailujen kärjessä etenkin digitaalisten palveluiden osa-alueella.

Julkisen sektorin organisaatiot nähdään usein vanhanaikaisina ja huonosti toimivina. Ne ovat mekaanisia, byrokraattisia, hierarkkisia ja paikalleen jähmettyneitä, jotka tarvitsisivat kehittämistä ketterämpään ja jatkuvasti uudistuvaan suuntaan. Muutosten

toteuttaminen isoissa organisaatioissa on monimutkaista, sillä kokonaisnäkemys on usein puutteellinen. Suomessa on kautta aikain keskitytty uudistamisessa organisaatioiden sijaan hallinnon rakenteisiin, jolloin vaarana on ollut muutosten jääminen rakenteiden ylätasolle eivätkä uudistukset ole yltäneet käytännön tasolle. (Sydänmaanlakka, 2015.) Hallinnon yhtenäinen ja määrätietoinen uudistaminen luo mahdollisuuksia eri sidosryhmille, sujuvoittaa palveluiden tuottamista sekä turvaa oikeusvarmuuden (Valtiovarainministeriö, 2020, s. 3).

Yleisellä ja kansainvälisellä tasolla julkisen hallinnon uudistamistarve on nähty jo pitkään. Eggers ja muut (2023, s. 8–10) ovat määritelleet julkishallinnon tulevaisuutta määritteleviä trendejä, joista nostan tähän muutaman. Ensinnäkin julkishallinnon tulevaisuutta tulee määrittelemään toimintamallien uudistukset. Uudistukset sisältävät muun muassa joustavat ja ketterät hybridityötä tukevat mallit sekä keikkatyön. Toinen trendi on tiedonjako ja sen hallinta. Julkisella sektorilla on valtavasti dataa, jonka avulla voidaan edistää innovaatioita ja parantaa palveluita. Valtionvarainministeriö (2020, s. 7) onkin määritellyt julkisen hallinnon uudistamisen strategiassaan yhdeksi 2020-luvun toimintalinjaukseksi ketterästi toimimisen sekä tiedon tarjoamisen ennakoivasti ja monipuolisesti. Julkisen hallinnon strategian lupaus, päämäärät ja edellä mainitut toimintalinjaukset on tiivistetty kuvioon 2.



Kuvio 2: Julkisen hallinnon strategian lupaus, päämäärät ja toimintalinjaukset (Valtiovarainministeriö, 2020, s. 18)

Kolmas Eggersin ja muiden (2023, s. 8–10) määrittämä trendi on räätälöidyt julkiset palvelut. Räätälöinti on keino parantaa käyttökokemusta ja edistää tasapuolisuutta. Digitaalisuuden kehityksen, käyttäytymistieteestä saatujen näkemysten sekä uusien tiedonhallintatyökalujen avulla julkiset toimijat ovat onnistuneet yksilöllisempien palvelujen tarjoamisessa yhteistyössä eri julkisen sektorin toimijoiden kanssa. (Eggers ja muut, 2023, s. 8–10.) Neljäs ja viimeinen tähän lukuun nostettu trendi on globalisaatio ja rajat ylittävän yhteistyön lisääminen. Myös valtiovarainministeriö (2020, s. 7) on nostanut sujuvan yhteistyön ja yhtenäisesti toimimisen eri toimijoiden kanssa yhdeksi 2020-luvun toimintalinjaukseksi julkisen hallinnon uudistamisen strategiaansa. Eggersin ja muiden (2023, s. 8–10) mukaan yksityisen ja kolmannen sektorin ottaessa yhä enemmän valtaa muun muassa turvallisuuden, teknologiainnovaatioiden ja ilmastonmuutoksen aloilla, on tärkeää, että yhteistyö heidän kanssaan toimii.

Jotta rekrytointi osataan kohdistaa tehokkaasti eri kohderyhmille, on tärkeää tunnistaa, millaisia ihmisiä kiinnostaa ura julkishallinnossa. Julkisen sektorin organisaatiot eivät voi rekrytoinnissa luottaa siihen olettamukseen, että työskentely julkishallinnossa kiinnostaa kaikkia ihmisryhmiä. Julkisiin palveluihin ja yhteiseen hyvään keskittyneille

julkisen sektorin organisaatioille on tärkeää, että työntekijät ovat sitoutuneet organisaation arvoihin. Tutkimuksen mukaan yksityisen sektorin työntekijät ovat kuitenkin osoittaneet parempaa sitoutumista organisaatioon, kuin julkisen sektorin työntekijät. Se on haaste julkiselle sektorille. Tutkimuksen mukaan julkisen sektorin työntekijät sen sijaan arvostivat yhteiskunnan toimintaan osallistumista yksityisellä sektorilla työskenteleviä enemmän. Tutkimuksen mukaan on todennäköistä, että sellaiset henkilöt, jotka pitävät yhteiskunnan toimintaan panostamista tärkeänä, hakeutuvat todennäköisemmin julkisen sektorin palvelukseen. (Lyons ja muut, 2006, s. 605–615.)

Lyonsin ja muiden (2006, s. 614) tekemän tutkimuksen mukaan sellaiset henkilöt, jotka kaipasivat enemmän arvostusta omasta työstään, työskentelivät todennäköisemmin yksityisellä sektorilla. Heidän mukaansa yksityisen sektorin työntekijät arvostavat etenemismahdollisuuksia julkisen sektorin työntekijöitä enemmän. He analysoivat kyseisen ilmiön yhdeksi syyksi julkisen sektorin työpaikkojen luonteen, sillä esimerkiksi opettajilla ja terveydenhuollon henkilöstöllä etenemismahdollisuudet ovat rajalliset. Etenemismahdollisuuksien sijaan kyseiset ammatinharjoittajat arvostivat enemmän työnsä panosta yhteiskunnalle sekä työstä saatavaa henkilökohtaista täyttymystä (Lyons ja muut, 2006, s. 615).

Suomessa julkisella sektorilla on yleisesti ottaen tyytyväisempiä työntekijöitä, kuin yksityisellä sektorilla (Puttonen ja muut, 2016, s. 7). Puttosen ja muiden (2016, s. 7) mukaan julkisella sektorilla erittäin tyytyväisten työntekijöiden osuus on 25 %, kun taas yksityisellä sektorilla vastaava luku on 17 %. Heidän mukaansa tyytymättömiä työntekijöitä on eniten valtiolla (14 %). Valtion palveluksessa olevien tyytymättömyyttä voi selittää hierarkkisen johtamisen ja työn rakenteen vaatimukset; kehitys ja tulosten saaminen on hidasta (Sydänmaanlakka, 2015).

Julkisen hallinnon tehtävä on rakentaa hyvän elämän edellytyksiä ja vahvistaa luottamusta yhteiskuntaan sekä hallintoon (Valtiovarainministeriö, 2020, s. 4).

Ilmastonmuutos, väestön ikääntyminen, digitalisaatio ja työn murros kuitenkin haastavat viime vuosisadan aikana rakennettuja julkisen sektorin toimintatapoja ja hallinnon rakenteita, ja sitä kautta haastavat myös edellä mainittujen tehtävien täyttämistä (Valtiovarainministeriö, 2020, s. 3).

Julkisen sektorin houkuttelevuus on noussut pinnalle rekrytointihaasteiden ja työvoimapulan myötä. Työnantajakuvan kehittämisen kautta pystytään vaikuttamaan organisaation houkuttelevuuteen. Yksi houkuttelevuuteen merkittävästi vaikuttava tekijä on johtamiskulttuuri sekä työyhteisössä vallitseva ilmapiiri. Sydänmaanlakan (2015) mukaan julkinen sektori on jumiutunut paikalleen eikä vanhat menetelmät enää istu uuteen ympäristöön. Hänen mukaansa julkisen sektorin johtamiskulttuuri tulisi uudistaa. Myös työelämän kiihtyvä muuttuminen edellyttää uudistumista julkisella sektorilla. Sydänmaanlakan (2015) mukaan jatkuvan muutoksen takia julkisen sektorin tulisi muuttua ketterään, jatkuvasti uudistuvaan ja tulevaisuusorientoituneeseen suuntaan. Hänen mukaansa julkisen sektorin tulisi kehittää myös ilmapiiriään sellaiseksi, jossa panostetaan työntekijöiden osaamiseen ja arvostukseen sekä nähdään heidän potentiaalinsa.

Palkkaus on yksi houkuttelevuuteen merkittävästi vaikuttava tekijä. Se on keskeisin palvelussuhteen ehto, joka muodostaa suurimman osan julkisen sektorin työvoimakustannuksista ja toimintamenoista. Palkkauksen tavoitteena on edistää tuloksellisuutta julkisen sektorin organisaatioissa sekä parantaa kilpailukykyä henkilöstön saatavuudesta ja sitouttamisesta organisaatioon. Palkkaus määräytyy tehtävien vaativuuden ja henkilökohtaisen työsuorituksen mukaan. Kannustavan, kilpailukykyisen ja oikeudenmukaisen palkkauksen kannalta on tärkeää, että palkkauksessa reagoidaan ympäristön ja yhteiskunnan muutoksiin. Kannustavan palkkauksen avulla pyritään siihen, että henkilöstö hakeutuu vaativampiin tehtäviin ja kehittää osaamistaan. Julkisella sektorilla tulospalkkiot ovat vielä yksityistä sektoria jäljessä, eikä ne ole käytössä suurimmassa osassa julkisen sektorin organisaatioista.

Tulospalkkioiden käytön laajentaminen on kuitenkin tavoitteena tulevina vuosina. (Valtiovarainministeriö, 2024b.)

Taloudellisilla kannustimilla on positiivinen vaikutus työntekijän suoriutumiseen (Shaw & Gupta, 2015, s. 281). Rahalliset edut, työehdot ja urakehitys ovat työnhakijalle tärkeimpiä kriteerejä työnhaussa (Saini ja muut, 2014 s. 100). Kannustimien lisäksi työntekijöitä motivoi haasteet, sitoutuminen ja autonomia (Shaw & Gupta, 2015, s. 290). Taloudellisia kannustimia on kritisoitu, sillä niiden on väitetty heikentävän työntekijöiden sisäistä motivaatiota (Shaw & Gupta, 2015, s. 285). Shawin ja Guptan (2015, s. 285) tekemän tutkimuksen mukaan väite on kuitenkin virheellinen. Suomessa julkisen sektorin palkkaus nähdään usein heikompana, kuin yksityisellä sektorilla. Rytkölän (2020) mukaan julkisella sektorilla palkkaus on jäljessä muista työmarkkinoista vaatavuudeltaan vastaavissa tehtävissä etenkin korkeammilla vaatavuustasoilla. Hänen mukaansa tämä tarkoittaa sitä, että julkisen sektorin palkkauspoliittika syrjii korkeasti koulutettuja.

3 Nuoret kuntasektorilla

Nuorille työelämään pääseminen on tärkeä elämäntekijä ja keskeinen tavoite elämässä (Määttä & Westerback, 2022, s. 23). Haikkolan ja Myllyniemen (2019, s. 11) mukaan nuoret arvostavat työtä ja arvottavat sen korkealle elämän osa-alueena, mutta heidän mielestään työllä tulee myös olla heille jotain annettavaa. Heidän mukaansa nuorten työssä jaksamisesta on noussut suuri yhteiskunnallinen kysymys. Vuoden 2018 työolobarometrin mukaan työn henkinen ja fyysinen kuormittavuus on noussut viimeisen 20 vuoden aikana kaikilla ikäluokilla, mutta nuorten keskuudessa kasvu on ollut suurinta (Haikkola & Myllyniemi, 2019, s. 14).

Eläketurvakeskuksen (2020) mukaan mielenterveyden syyt ovat viime vuosina nousseet suurimmaksi työkyvyttömyyttä aiheuttavaksi tekijäksi. Sen mukaan masennus on suurin yksittäinen työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen syy. Työn kuormittavuus näkyy myös kuntasektorilla. Työterveyslaitoksen (2023a) mukaan kunta-alalla alle 30-vuotiaat kokevat eniten työstressiä, työpaineita ja työnhallinnan puutetta. Kuntasektorilla myös sairauspoissaoloja esiintyy eniten alle 30-vuotiailla (Työterveyslaitos, 2023b).

Kunta-ala kärsii houkuttelevuuden puutteesta, sillä Mikkelän (2013, s. 77) mukaan nuoret työskentelevät kaikista mieluiten yksityisellä sektorilla. Hänen mukaansa alle 28-vuotiaista miehistä 86 prosenttia työskentelee yksityisellä sektorilla saman luvun ollessa naisten kohdalla 74 prosenttia. Hänen mukaansa nuorista naisista noin viidennes työskentelee kuntasektorilla luvun ollessa nuorten miesten kohdalla vain noin kuusi prosenttia. Alle 30-vuotiaiden osuus kunta-alan työvoimasta on vain 11,3 prosenttia (KT, 2022). KT:n (2022) mukaan kunta-alalla työskentelevän henkilöstön keski-ikä on vuonna 2021 ollut 45,5 vuotta. Työnantajakuvan tutkiminen nuorten työntekijöiden kontekstissa on tärkeää, jotta nuorista työntekijöistä yhä suurempi osuus saadaan työskentelemään kuntasektorille.

Lehmuskoski ja muut (2022, s. 10–12) ovat tehneet tutkimuksen nuorista työntekijöistä kuntasektorilla. Tutkimuksen mukaan yhteiskunnan muutos heijastuu voimakkaasti

työhön aiheuttaen tulevaisuuteen liittyvää epävarmuutta ja ahdistusta. Tutkimuksesta kävi myös ilmi, että usea kuntasektorilla työskentelevä nuori kokee, että heidän työtään ei arvosteta. Yhteiskunnan asettamat odotukset ja tehokkuuden arvostus aiheuttavat nuorille paineita löytää täysi potentiaali itsestään kaikilla elämän osa-alueilla. Tutkimuksen mukaan kuntasektorilla työskenteleville nuorille on myös olennaista kärsiä omien arvojen vastaisesta työskentelystä, joka rapauttaa jaksamista. Myös työelämän kokeminen kilpailuna ja siitä seuraava jatkuva kouluttautumisen tarve syö nuorten mielenterveyttä. (Lehmuskoski ja muut, 2022, s. 10–12). Kuntasektorin tutkiminen nuorten kontekstissa voisi auttaa siihen, että kuntasektorista saataisiin rakennettua enemmän nuorten arvoja vastaava työnantaja.

Lehmuskosken ja muiden (2022, s. 12) tekemästä tutkimuksesta kävi ilmi myös nuorten tyytymättömyys kuntasektorin johtamiskulttuuriin. Nuorten mielestä heidän työtään rasittaa vanhanaikainen johtaminen, joka on saanut heidät miettimään jopa työpaikan vaihtamista (Lehmuskoski ja muut, 2022, s. 12). Kuntasektorin työnantajakuvan tutkiminen nuorten näkökulmasta auttaisi kuntasektorin toimijoita kehittämään johtamista enemmän nuorten toivomaan suuntaan. Tulevaisuudessa yhä suurempi osa työntekijöistä on nuoria, joten myös johtamiskulttuurin on muututtava vastaamaan paremmin heidän tarpeitaan. Lehmuskosken ja muiden (2022, s. 12) mukaan haasteena johtamisen kehittämiseksi on se, että nuorten suhde johtamiseen on ristiriitainen; toisaalta nuoret toivovat esihenkilöltä tukea, mutta samaan aikaan korostavat omaa autonomiaansa.

Työmarkkinoilla yhä suurempi osa työntekijöistä on nuoria suurten ikäluokkien eläköityessä. Vesterisen ja Suutarisen (2011, s. 10) mukaan työelämän rakenteen muuttuessa on tärkeää tiedostaa sukupolvien välinen erilaisuus. Heidän mukaansa eri sukupolvien johtamiseen liittyvät tarpeet eroavat toisistaan, joten heitä on osattava johtaa eri tavoin. Jotta tunnistetaan nuorten tarpeet, toiveet ja arvot, niitä täytyy tutkia. Sen takia tässä luvussa keskitytään Y-sukupolveen, heidän arvoihinsa ja asenteisiinsa sekä heidän odotuksiinsa työtä kohtaan.

3.1 Tutkimuskohteena Y-sukupolvi

Y-sukupolven määritelmät vaihtelevat melko laajasti eri lähteissä. Vesterisen (2011, s. 116) määritelmä Y-sukupolvesta on tähän tutkielmaan nostetuista määritelmistä suppein; 1980–1990 syntyneet. Tapscott (2009, s. 15) sekä Broadbridge ja muut (2007, s. 526) aloittavat Y-sukupolven määritelmän vuodesta 1977, mutta heidän päättymisvuotensa eroavat muutamalla vuodella toisistaan; Tapscottilla Y-sukupolvi päättyy vuoteen 1997 ja Broadbridgellä ja muilla vuoteen 1994. Lamm ja Meeks (2009, s. 617), Wong ja muut (2008, s. 880) sekä Schullery (2013, s. 253) aloittavat Y-sukupolven määritelmän 1980-luvun alkuvuosista päättäen sen 1990-luvun loppupuolelle tai vuoteen 2000. Pyöriän ja muiden (2013, s. 197) määritelmä sen sijaan on edellä mainittuja hieman suppeampi alkaen vuodesta 1980 ja päättyen vuoteen 1993. Nämä eri määritelmät on koottu taulukkoon 1.

Tutkijat	Y-sukupolven syntymävuodet
Vesterinen (2011)	1980-1990
Tapscott (2009)	1977-1997
Broadbridge ja muut (2007)	1977-1994
Lamm & Meeks (2009)	1981-2000
Wong ja muut (2008)	1982-2000
Schullery (2013)	1982-1999
Pyöriä ja muut (2013)	1980-1993

Taulukko 1: Y-sukupolven määritelmät.

Työelämä on muuttumassa suurten ikäluokkien Suomesta pienten ikäluokkien Suomeen (Vesterinen, 2011, s. 115). Oman haasteensa tähän tuo se, että koskaan aiemmin sukupolvien väliset erot eivät ole olleet näin suuret (Vesterinen, 2011, s. 115). Kuilu eri sukupolvien välillä luo johtamiselle tarpeen saada heidät ymmärtämään toisiaan ja työskentelemään yhdessä toistensa työpanosta täydentäen (Vesterinen & Suutarinen, 2011, s. 10).

Ikäjohtamisen kehittäminen on vaikeaa, ellei johtajat näe siihen tarvetta. Ikäjohtamisen tarpeen tunnistaminen johtoportaan ja alaisten keskuudessa on tärkeää, sillä tarve sen

kehittämislle on kova työntekijöiden ikääntymisen ja työntekijöiden eri-ikäisyyden takia. Pelkästään työntekijöiden ikääntyminen ei kuitenkaan ole ainoa syy ikäjohtamisen kehittämislle, vaan myös nuoret työntekijät on otettava entistä enemmän huomioon tulevaisuuden työelämän turvaamiseksi pitkällä aikavälillä. (Kiviranta, 2010, s. 53.)

Kivirannan (2010, s. 57) mukaan nuorten johtamisen on perustuttava asiaylille, joka tarkoittaa sitä, että heitä ei voida johtaa kokonaisvaltaisesti ja muutoskeskeisesti. Hänen mukaansa nuorten kanssa on tärkeää edetä konkreettisesti työn vaiheesta toiseen ja suppeita kokonaisuuksia kerralla käsitellen. Hänen mukaansa pääpaino on tehtävien opettelussa ja riittävästi ositetuissa tehtäväkokonaisuuksissa. Myös toimintatapoja ja työmenetelmiä on uudistettava vastaamaan teknologiaan ja digitaalisuuteen tottuneiden nuorten tarpeita (Vesterinen & Suutarinen, 2011, s. 10). Työelämän toimintatapoja on kehitettävä, jotta nuoret sitoutuvat työhön ja pysyvät töissä (Vesterinen & Suutarinen, 2011, s. 10).

Nuorten vähäinen ammatillinen kokemus työelämästä lisää tarvetta asijahtamiselle. Asijahtamisessa tärkeää on asettaa selkeät tavoitteet, sopia työtavoista, opetella itselle sopivat työtavat sekä arvioida työn tuloksia. Asijahtamisessa korostuvat tavoitteet, resurssien tehokas käyttö, luotettavan toimintaprosessin ylläpitäminen, tulosten seuranta sekä palkitseminen. Näillä elementeillä saadaan parhaat tulokset. Asijahtajana esihenkilö huolehtii myös rooliodotusten ja velvollisuuksien selkeydestä sekä tuottavuutta häiritsevien ongelmien ratkaisemisesta. (Kiviranta, 2010, s. 60.)

3.2 Y-sukupolven työhön ja johtamiseen liittyvät arvot ja asenteet

Arvot tarkoittavat sellaisia ominaisuuksia, joita pidetään hyvänä tai tärkeänä (Lehtonen, 2009, s. 4). Lyonsin ja muiden (2006, s. 606) mukaan arvot ovat tavoitteita ja kriteerejä, joita käytetään määrittelemään tiettyjen toimien ja asioiden toivottavuutta elämässä. Arvokkaana pitämiseen liittyy tahto säilyttää, edistää ja vaalia (Knuuttila, 2008, s. 13). Asenteet sen sijaan ovat melko pysyviä kielteisiä tai myönteisiä näkemyksiä jostakin

asiasta. Erilaiset tunteet, tieto ja ajatukset liittyvät asenteisiin merkittävästi. (Söderling, 2013, s. 22.)

Jokaiseen sukupolveen vaikuttavat aikansa tapahtumat, jotka määrittävät heidän paikkansa historiassa ja muokkaavat heidän näkemyksiään. Merkittävin Y-sukupolveen vaikuttanut muutos on tietokoneen, internetin ja muun digitaalisuuden nousu. Nämä muutokset ovat pakottaneet Y-sukupolven opettelemaan kriittisyyttä ja kehittämään omaa ajatteluaan. (Tapscott, 2009, s. 16–17, 21.)

Y-sukupolven elämää on värittänyt erilaiset luonnonkatastrofit, maailmantapahtumat sekä uudenlaisten kulttuurien nousu (Schullery, 2013, s. 253; Lamm & Meeks, 2009, s. 617). Suutarisen (2011, s. 19–20) mukaan teknologian kehitys ja sitä kautta syntynyt tietotulva on totuttanut Y-sukupolven reagoimaan nopeasti muutoksiin. Hänen mukaansa tietotulvan ja nopean reagoimisen myötä heistä on muovautunut aiempia sukupolvia kärsimättömämpi sukupolvi.

Y-sukupolvea, toiselta nimeltään milleniaalit, kuvaa lause ”mitä enemmän, sen hauskempaa” (Gursoy ja muut, 2008, s. 452). Heillä on vahvat arvot. Y-sukupolven edustajat ovat avoimia, suvaitsevaisia ja aiempiin sukupolviin verrattuna vähiten ennakkoluuloisia (Tapscott, 2009, s. 32). Lisäksi Y-sukupolvea on kuvattu hyvin koulutetuiksi, itsevarmoiksi, intohimoisiksi, iloisiksi ja sosiaalisesti tietoisiksi (Broadbridge ja muut, 2007, s. 526). Digitaalisuuden keskellä kasvamisen myötä heistä on muovautunut teknologisesti taitavia, omavaraisia sekä yrittäjähenkisiä ajattelijoita (Broadbridge ja muut, 2007, s. 526). Zemken ja muiden (1999, s. 144) mukaan he uskovat, että kova työ ja tavoitteiden asettaminen ovat avain unelmien toteuttamiseen. Heidän mukaansa Y-sukupolvea kuitenkin rajoittaa kokemattomuus etenkin vaikeiden ihmissuhteiden käsittelyssä sekä valvonnan tarve. On otettava kuitenkin huomioon, että vuonna 2023 vanhimmat Y-sukupolven edustajat ovat jo yli 40-vuotiaita, jolloin kokemusta ja ammatillista osaamista on ehtinyt kertyä työelämässä jo jonkin aikaa.

Y-sukupolven käsitykset ja näkemykset työhön liittyen eroavat melko paljon edellisistä sukupolvista. Gursoyn ja muiden (2008, s. 453) mukaan heille on ominaista haastaa ja pyrkiä muokkaamaan vanhoja ja totuttuja johtamiskäytäntöjä. Heille on myös tavallista kouluttautua usealle eri alalle ja tehdä eri alojen töitä päällekkäin (Carlsson & Järvinen, 2012). Pysyvyys ei ole heille ominaista, vaan he sitoutuvat organisaatioon ainoastaan, jos se panostaa heihin (Tapscott, 2010, s. 178). Y-sukupolvea ei nähdä kovinkaan uskollisena työnantajalle, vaan oma urakehitys on heille pysyvyyttä tärkeämpää (Tapscott, 2010, s. 178).

Vaikka Y-sukupolvelle on ominaista haastaa perinteinen käsitys työn teosta, Pyöriän ja Ojalan (2016, s. 35) mukaan työn arvostus ei kuitenkaan ole laskenut Y-sukupolven keskuudessa. Heidän tekemän tutkimuksen mukaan yli puolet 15–29-vuotiaista arvotti työn erittäin korkealle yhtenä elämän osa-alueena. Työn merkitys ei siis ole vähentynyt, mutta sen painopiste on erilainen; Y-sukupolvi arvottaa perheen, vapaa-ajan sekä ystävät työn edelle (Pyöriä & Ojala, 2016, s. 35; Carlsson & Järvinen, 2012). Tapscottin (2010, s. 177) mukaan joka toinen Y-sukupolven edustaja arvottaa perhe-elämän työn edelle, kun vastaava luku suurten ikäluokkien kohdalla on 41 %.

Y-sukupolven vahvuus työelämässä on teknologinen osaaminen. Y-sukupolvi tuo teknologisella osaamisellaan työelämään ainutlaatuista ulottuvuutta, jolla on positiivista vaikutusta tuottavuuden kasvuun. Y-sukupolvi toimii parhaiten yhdessä muiden kanssa. Lisäksi he ovat ahkeria, omistautuneita, uskollisia yhteistoiminnalle, optimistisia tulevaisuuden suhteen sekä omaavat vahvaa tahtoa saada asioita aikaan. (Zemke ja muut, 1999, s. 144.)

On tärkeää ymmärtää Y-sukupolven tarpeita, toiveita, ominaisuuksia ja odotuksia, jotta heidän johtamisensa on mahdollisimman tehokasta ja heidät saadaan pysymään organisaatiossa. Tapscott (2009, s. 35–36) on määritellyt Y-sukupolvelle ominaisuuksia, jotka ymmärtämällä on helpompi tunnistaa Y-sukupolven vaikutusta työelämään ja yhteiskuntaan. Ensimmäinen ominaisuus on vapauden kaipuu. Y-sukupolvi haluaa

vapautta kaikessa, mitä tekevät. Toinen tärkeä ominaisuus on Y-sukupolven taipumus tutkia ennalta organisaation arvoja ja vastuullisuutta. He tutkivat organisaation rehellisyyttä ja avoimuutta, ja tekevät sen perusteella päätökset, ostaako organisaatiolta tuotteita ja palveluita tai hakeutuuko kyseiseen organisaatioon töihin. Y-sukupolvelle on tärkeää, että organisaation, jossa he työskentelevät, arvot vastaavat heidän omia arvojaan.

Yksi Tapscottin (2009, s. 35–36) määrittelemä ominaisuus on Y-sukupolven tarve viihtyä töissä, koulussa ja vapaa-ajalla. Heille on tärkeää, että töissä on hauskaa. Lisäksi Y-sukupolvi vaatii työssään nopeaa reagoimista sekä kommunikointia. Viimeinen tähän lukuun nostamani Tapscottin mainitsema ominaisuus on innovatiivisuus. Y-sukupolvi on hyvin idearikas ja kehitysmönteinen sukupolvi. Nämä kaikki edellä mainitut ominaisuudet ovat jo muovanneet ja tulevat jatkossakin muovaamaan työelämää, minkä takia on tärkeää, että nämä ominaisuudet tiedostetaan ja tunnustetaan johtamisessa sekä organisaation kehittämisessä.

3.3 Y-sukupolven työhön kohdistuvat odotukset

Globaalin talouden laajentuminen, työvoiman liikkuvuus sekä nopea aiempien sukupolvien eläköityminen luo työelämään uusia mahdollisuuksia. Näiden muutosten kautta Y-sukupolvi luo työelämään uusia lähestymistapoja yhteistyöhön, tiedon jakamiseen ja innovaatioihin. Voittaakseen taistelun osaajista, organisaatioiden on kehitettävä rekrytointia, palkitsemista sekä yhteistyötä. On vahvaa näyttöä siitä, että mitä paremmin organisaatiot omaksuvat uusia lähestymistapoja, sitä suorituskykyisempiä he ovat. (Tapscott, 2009, s. 36.)

Broadbridgen ja muiden (2007, s. 526) mukaan Y-sukupolvella on erilaisia kokemuksia ja odotuksia työtä ja johtamista kohtaan, kuin heitä vanhemmilla sukupolvilla. Heidän mukaansa yksi näihin odotuksiin vaikuttava tekijä on se, että Y-sukupolven edustajilla on usein työkokemusta useista eri työtehtävistä opiskelujen ajalta. Monipuolinen

työkokemus johtaa helposti siihen, että odotukset tulevaa uraa ja työtä kohtaan muovautuvat selkeiksi (Broadbridge ja muut, 2007, s. 526). Tätä tukee myös Martinin (2005, s. 40) tekemä haastattelututkimus, jossa kävi ilmi, että osalla haastateltavista oli useita osa-aikaisia työpaikkoja ennen kokopäivätyötä, jolloin he tiesivät täsmälleen, millaisen johtajan kanssa he halusivat työskennellä.

Y-sukupolvelle on tärkeää, että heitä kohdellaan ison joukon sijaan yksilöinä (Tapscott, 2010, s. 178). He haluavat yksilöllisiä oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia, dynaamisia tehtävänkuvia sekä avoimen ja keskusteleavan suhteen esihenkilöön (Tapscott, 2010, s. 178; Suutarinen, 2011, s. 21). Teknologia ja sen hyödyntäminen ovat Y-sukupolvelle ominaista (Carlsson & Järvinen, 2012). Teknologian kanssa kasvaminen on aiheuttanut sen, että Y-sukupolvi arvostaa omien taitojen kehittämistä sekä nauttii uusista haasteista ja mahdollisuuksista (Wong ja muut, 2008, s. 880). Nuoret odottavatkin työltä tasapainoa, kehittymistä, vaihtelevuutta sekä uuden oppimista (Shaw & Fairfust, 2008, s. 368–369; Tapscott, 2010, s. 177; Suutarinen, 2011 s. 23).

Suutarisen (2011, s. 20) mukaan käsitys nuorten työntekijöiden vähemmästä ahkeruudesta verrattuna vanhempiin sukupolviin on virheellinen. Martinin (2005, s. 40) mukaan Y-sukupolvelle on tärkeää saada tehdä asiat omalla tavallaan, mutta kuitenkin yhdessä muiden kanssa omassa tahdissaan. Hänen mukaansa Y-sukupolvi tarvitsee kuitenkin johtajalta selkeät ohjeet sekä tukea työskentelyyn. Martinin mukaan Y-sukupolven edustajat ovat hyviä itsenäisessä työskentelyssä, mutta arvostavat kuitenkin yhdessä työskentelemisen korkeammalle. Lisäksi Y-sukupolvi vaatii esihenkilöiltä molemminpuolista palautteen antoa, joustavuutta sekä läpinäkyvyyttä johtamisen suhteen (Carlsson & Järvinen, 2012). Glassin (2007, s. 101) mukaan Y-sukupolvi odottaa esihenkilöitä yhteistyöhön perustuvaa päätöksentekoa sekä työntekijöiden palkitsemista heidän panostuksestaan.

Gursoyn ja muiden (2008, s. 453) mukaan Y-sukupolvi toimii tehokkaasti, kun heillä on vahva johtaja, selkeä suunta ja henkilökohtainen kontakti johtajaan. Heidän mukaansa Y-

sukupolvi odottaa johtajalta henkilökohtaista huomiota sekä sitä, että johtaja priorisoi työntekijöihin tutustumisen korkealle. Y-sukupolven edustajista 60 prosenttia haluaa esihenkilön olevan yhteydessä kerran päivässä ja 35 prosenttia haluaa esihenkilön ottavan yhteyttä useita kertoja päivässä (Tapscott, 2010, s. 185). Lisäksi Martinin (2005, s. 40) mukaan nuoret odottavat työltä merkityksellisyyttä, sitoutuneita ja motivoituneita työkavereita sekä hyvää tulotasoa. Odotus hyvästä tulotasosta, nopeasta etenemisestä sekä työstä nauttimisesta on haaste johtamiselle, sillä korkeiden odotusten myötä sitouttaminen organisaatioon on haastavaa (Schullery, 2013, s. 257).

Y-sukupolvelle heidän suhteellisen nuori ikänsä on myös epävarmuustekijä. Heillä on taipumusta ajatella, että nuoren ikänsä takia heitä tai heidän työpanostaan ei arvosteta. Se johtaa siihen, että he pyrkivät työskentelemään kovemmin, jotta heidän työpanoksensa tunnustetaan. Tunnustuksen tarpeesta huolimatta Y-sukupolvella on taipumus kyseenalaistaa työpaikan säännöt, normit ja suhde johtajaan. Lisäksi he pyrkivät ulos vaatimuksesta pysyä työnkuvan jäykissä rajoissa. (Gursoy ja muut, 2008, s. 453.)

Vanhimmat Y-sukupolven edustajat ovat vuonna 2023 yli 40-vuotiaita, joten he ovat ehtineet nousta työelämässä esihenkilöasemaan. Suutarisen (2011, s. 21) mukaan nuoret ovat johtajina sosiaalisesti joustavia ja ennakkoluulottomia. Hänen mukaansa nuoret harjoittavat mielellään joustavaa yhteistyötä sekä ovat hyviä ottamaan vastaan palautetta ja arvostelua. Suutarisen mukaan Y-sukupolven edustajien heikkous johtajina on kokonaisnäkemysten vähyys, mikä kokeneemmilla johtajilla on parempi. Hyvä esihenkilötyö onkin nuorille mielenkiintoisten työtehtävien ja mukavien työkavereiden lisäksi tärkeäksi koettu tekijä työelämässä; se arvotetaan jopa korkeaa palkkatasoa korkeammalle (Suutarinen, 2011, s. 24). Lähteessä esitettyjä nuorten johtamisperinteitä ei välttämättä voida enää yleistää Y-sukupolven kokemuksiksi, koska Y-sukupolven vanhimmat edustajat ovat jo yli 40-vuotiaita. Heidän johtamiskokemuksensa ja -piirteensä ovat voineet muuttua lähteen julkaisun jälkeen.

Uudet sukupolvet työelämässä haastavat johtamisen. Nuorille on ominaista sitoutua työnantajan sijaan työhön, jolloin työnantajien haasteena on säilyttää hyvä maine nuorten verkostoissa. Nuoret arvostavat kokemuksia erilaisista työpaikoista, mikä ei kuitenkaan välttämättä johda työpaikkojen tiheään vaihtamiseen. Työpaikan vaihdon sijaan nuoret haluavat kehittää epäkohtia, työyhteisön kulttuuria, toimintatapoja sekä johtamista organisaation sisältä käsin. Y-sukupolvi tuo johtamiseen oman mausteensa, sillä he vaativat johtajalta läsnäoloa, vuorovaikutteisuutta, huomiota, palautetta sekä tasa-arvoista kohtelua. He eivät kaipaa hierarkkisia pomoja, vaan niin kutsuttuja ”liidereitä”, jotka laittavat itsensä ja oman persoonansa peliin. Lisäksi Y-sukupolvi odottaa johtajalta julkista kiitosta, nopeaa reagointia ja yhdessä tekemistä. Y-sukupolvelle on tärkeää, että työyhteisössä vallitsee oikeudenmukainen ja kaikkien mielipiteitä arvostava kulttuuri. (Ahonen, 2010, s. 24.) Ahosen artikkelissa puhutaan 2010-luvun nuorista, joten Y-sukupolven kohdalla tilanne on voinut muuttua heidän ikäännyttyä.

4 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkielma toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Alasuutarin (2011) mukaan kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista havaintojen tarkastelu tietyistä teoreettisesta näkökulmasta. Hänen mukaansa aineistosta poimitaan vain sellaiset tiedot, jotka ovat teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun kannalta olennaisia. Siten aineisto pelkistyy hallittavammaksi kokonaisuudeksi. Pelkistämisen jälkeen erilliset havainnot yhdistetään laajemmiksi kokonaisuuksiksi etsimällä kutakin havaintoa yhdistävät tekijät tai piirteet. (Alasuutari, 2011.)

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän valintaan ohjasi se, että tutkimuskohteena ovat ihmiset ja heidän kokemuksensa. Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä todellisuus on subjektiivinen ja moninainen, joten se sopii ihmisten kokemusten tutkimiseen. Heidän mukaansa ihmisille tavanomaisen kielellä kommunikoinnin takia kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus sopii huonosti ihmisten tutkimiseen.

Aineistossa olevien havaintojen erottamiseksi tutkimustuloksista tarvitaan selkeä tutkimusmetodi. Metodi on tapa, jonka avulla tutkija tuottaa havaintoja. Metodin ja tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen tulee olla sopuossuonnuksessa keskenään. (Alasuutari, 2011). Tässä tutkielmassa aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Haastattelu on yksi käytetyimpiä menetelmiä ja yksi tiedonhankinnan perusmuoto (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Haastattelun tarkoituksena on kerätä tietoa tutkimusongelmaan vastaamiseksi (Hyvärinen ja muut, 2023). Haastattelu on joustava menetelmä, joka soveltuu hyvin erilaisiin tarkoituksiin. Lisäksi sen avulla saadaan syvällistä tietoa. (Hirsjärvi & Hurme, 2022.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä eli vain vähän etenemistavaltaan ennalta määritelty, koska yksi haastattelun aspekti, teema-alueet, on määritelty

etukäteen (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Haastattelurunko pohjautuu teoreettiseen viitekehykseen sekä tutkimuskysymykseen. Haastattelurunkoon otettiin ajallinen näkökulma. Teema-alueet haastattelurungossa ovat aika ennen työskentelyä kunnassa, kunnassa työskentelyn aikana sekä johtaminen ja tulevaisuus kunnassa. Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan teemahaastattelu sijoittuu strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun puoliväliin, sillä siitä puuttuu strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys, mutta ei ole kuitenkaan täysin vapaa ennalta määriteltujen teemojen takia. Teemahaastattelulle on ominaista, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee teemojen mukaisesti. Teemahaastattelu tuo haastateltavien äänen kuuluviin, koska haastattelun tyyli on suhteellisen vapaa. Lisäksi se korostaa haastateltavien näkökulmia ja heidän niille antamia merkityksiä. (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Teemahaastattelun suosio perustuukin juuri siihen, että haastattelu on vapaamuotoista ja tuo haastateltavien puheen esille (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009, s. 56).

Haastattelun valintaan ohjasi tutkielman ihmislähtöinen näkökulma. Kun halutaan kerätä tietoa ihmisten kokemuksista, uskomuksista ja mielipiteistä, on luonnollista kysyä heiltä itseltään. Lisäksi haastattelu koetaan yleensä mielekkääksi molempien osapuolten, haastattelijan ja haastateltavan, osalta. (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Tässä tutkielmassa keskiössä on Y-sukupolven kokemukset, joista on haastavaa kerätä tietoa tilastollisilla menetelmillä. Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan haastattelu on sopiva menetelmä silloin, kun tiedetään etukäteen, että vastausten suuntaa on hankala arvioida ja ne voivat olla moniin suuntiin viittaavia. Ihmisten kokemukset ovat aina yksilöllisiä ja subjektiivisia, minkä takia vastaukset voivat olla vaihtelevia, monitahoisia ja syvällisiä.

Haastateltavien valinnassa tulee käyttää harkintaa, sillä tavoitteena on löytää sellaisia ihmisiä, joilta saa parhaan aineiston tutkimuskysymykseen ja mielenkiinnon kohteena oleviin asioihin nähden (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009, s. 56). Tässä tutkielmassa haastateltavat kerättiin Pohjois-Pohjanmaalla sijaitsevien pienten ja keskisuurten, noin 10 000–15 000 asukkaan, kuntien hallinnossa työskentelevistä tai

hallinnollista tietotyötä tekevästä alle 35-vuotiaista. Tutkielman kannalta oli tärkeää, että kunnat ovat samalta alueelta, saman profiilin ja suurin piirtein saman kokoluokan kuntia. Tällöin aineistosta saadaan toisiinsa verrattavissa olevia vastauksia ja kokemukset sekä mahdolliset ongelmat ovat todennäköisemmin yleistettävissä. Haastateltavien valintaa ohjasivat tutkielman teoreettinen viitekehys sekä tutkittava kohderyhmä, Y-sukupolvi. Y-sukupolven määritelmät vaihtelevat sen verran runsaasti, että tutkielman kannalta oli tarkoituksenmukaista ottaa haastateltaviksi määritelmien keskivaiheilla syntyneitä henkilöitä. Ajatuksena oli, että tällä tavalla Y-sukupolven kokemuksista ja ajatuksista saadaan mahdollisimman yhtenäinen kuva. Se osoittautui hyväksi ja toimivaksi ratkaisuksi. Haastateltavat olivat 25–34-vuotiaita.

Tutkielmassa käytettiin anonymiteetin periaatetta. Tutkielman aiheen kannalta ei ollut tarpeellista kerätä aineistoa tunnistettavassa muodossa. Haastateltaville kerrottiin jo haastattelukutsussa, että vastaukset anonymisoidaan aineiston raportointivaiheessa. Anonymiteetin ajateltiin lisäävän kiinnostusta ja rohkeutta osallistua tutkielmaan sekä lisäävän rehellisyyttä kysymyksiin vastaamisessa.

4.2 Aineiston keruu

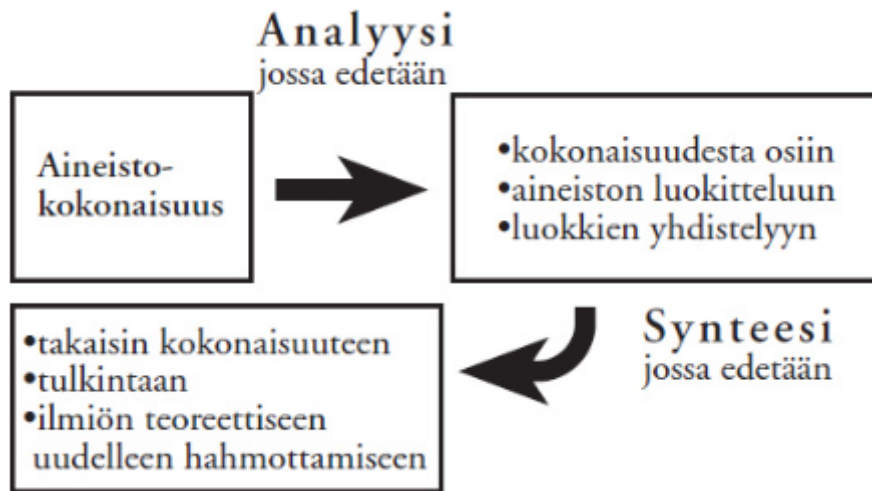
Aineisto kerättiin ottamalla yhteyttä kohderyhmänä olevien kuntien henkilöstö- tai hallintojohtajiin joko puhelimitse tai sähköpostin kautta. Osa haastateltavista rekrytoitiin ottamalla heihin yhteyttä henkilökohtaisesti. Henkilöstö- tai hallintojohtajille lähetettiin haastattelukutsu, josta ilmeni haastatteluiden kohderyhmä sekä tutkielman tavoite ja aihe. Lisäksi kutsusta ilmeni haastatteluiden toteuttamisen tapa, anonymiteetin periaate sekä se, ettei haastatteluihin tarvitse valmistautua etukäteen. Yhteyshenkilöt jakoivat kutsun omille kohderyhmään kuuluville työntekijöilleen, jotka ilmoittivat itse sähköpostin kautta halukkuudestaan osallistua tutkielmaan. Tavoitteena oli haastatella 10 henkilöä, mikä myös toteutui. Haastateltavat kerättiin yhteensä neljästä eri kunnasta eri puolilta Pohjois-Pohjanmaata. Yhteyttä otettiin kahdeksaan eri kuntaan.

Haastattelut toteutettiin vuoden 2024 alussa helmikuun ja maaliskuun vaihteessa Teams-sovelluksen välityksellä. Haastattelut kestivät 25 minuutista 55 minuuttiin. Haastattelun alussa haastateltaville kerrottiin uudelleen haastattelun nauhoittamisesta. Haastatteluissa keskityttiin haastateltavien omiin kokemuksiin ja näkemyksiin, jolloin haastatteluihin ei ollut tarpeen valmistautua etukäteen. Tällä tavalla haastattelutilanteesta pyrittiin tekemään mahdollisimman vaivaton, helppo ja matalan kynnyksen tilanne. Haastattelut tallennettiin Teams-sovelluksen omalla nauhoitustyökalulla. Litterointiin käytettiin Teamsin litterointityökalua. Kunkin haastattelun litterointi tarkistettiin ja korjattiin haastattelun päätyttyä.

Haastattelut etenivät pääosin haastattelurungon mukaan, joskin puolistrukturoidulle menetelmälle ominaisesti haastatteluissa käsiteltiin jonkin verran myös haastattelurungon ulkopuolisia asioita, kuten kunnan johtamisjärjestelmän poliittista puolta ja sen vaikutusta haastateltavan työskentelyyn. Haastattelun aluksi taustoitettiin haastateltavien koulutus- ja työuraa sekä mielikuvia ja ajatuksia kunnassa työskentelystä ennen työskentelyn aloittamista kunnassa. Sen jälkeen käytiin läpi kokemuksia kunnassa työskentelyn aikana. Lopuksi keskityttiin haastateltavien työtulevaisuuteen sekä kokemuksiin johtamisesta kunnassa.

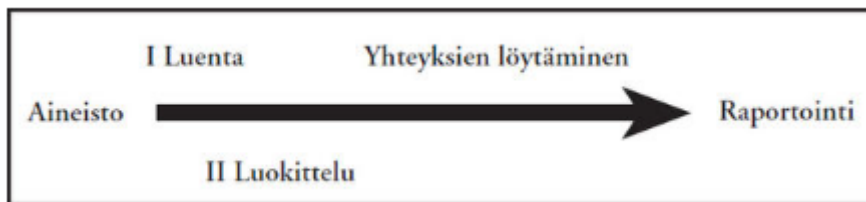
4.3 Aineiston analysointi

Hirsjärvi ja Hurme (2022) on avannut aineiston analysoinnin eri tapoja. Heidän mukaansa analysointi sisältää useita eri vaiheita, joita on kuvattu kuvioissa 3 ja 4. Heidän mukaansa yksi tapa analysoida aineistoa on ensin pilkkoa se osiin, luokitella ja sen jälkeen yhdistellä eri luokat järkeväksi kokonaisuudeksi, jolloin ilmiö hahmottuu uudelleen (kuvio 3). Heidän mukaansa kyseisen analysointitavan ideana on luoda kokonaiskuva ilmiöstä ja esittää se uudenaikaisessa perspektiivissä.



Kuvio 3: Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteesiin (Hirsjärvi & Hurme, 2022).

Yksinkertaistetumpi kuvaus analyysin vaiheista on esitetty kuviossa 4, jonka mukaan analyysin aluksi aineisto luetaan ja luokitellaan, jonka jälkeen etsitään aineistosta yhteyksiä. Lopuksi aineiston tulokset raportoidaan. (Hirsjärvi & Hurme, 2022.)



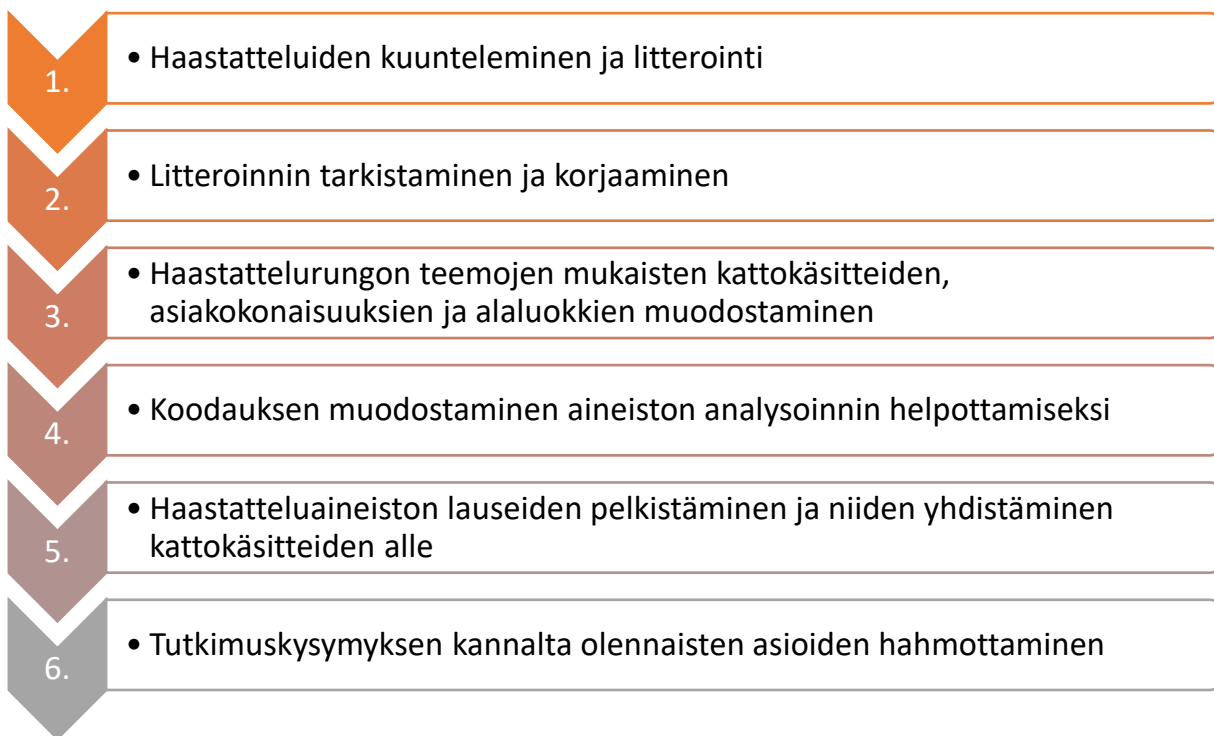
Kuvio 4: Haastatteluaineiston analyysin vaiheet (Hirsjärvi & Hurme, 2022).

Tämän tutkielman aineiston analysointimetodiksi valikoitui laadullinen sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi on analysointimetodi, jonka tarkoituksena on tiivistää aineisto yleiseen muotoon. Sisällönanalyysin avulla aineistoa pyritään kuvailemaan sanallisesti sekä järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon säilyttäen kuitenkin sen sisältämä informaatio. Sisällönanalyysin perimmäinen tarkoitus on selkeyttää aineistoa, jotta siitä voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Sisällönanalyysin valitsemiseen analysointimetodiksi ohjasi se, että Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan se sopii haastatteluaineiston analyysiin. Heidän mukaansa

sisällönanalyysi perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineiston käsittely on jaoteltu kolmeen vaiheeseen: aluksi aineisto hajotetaan osiin, sen jälkeen se käsitteellistetään ja lopuksi se kootaan yhteen loogiseksi kokonaisuudeksi. Sisällönanalyysin katsottiin sopivan tämän tutkielman aineiston analysointiin myös vastausten moniulotteisuuden, syvällisyyden ja subjektiivisuuden takia. Lisäksi sisällönanalyysi analysointimetodina mahdollisti sen, että aineiston analysoinnissa pystyttiin keskittymään täysimääräisesti sen sisältöön eikä niinkään ulkoisiin muutoseikkoihin.

Aineistoa analysoitaessa ja auki kirjoittaessa sitä pyrittiin kuvailemaan tulkitsemisen sijaan. Analysoitaessa aineistoa se pilkottiin osiin siten, että haastattelurungon teemat olivat kattokäsitteinä. Kattokäsitteiden alle luokiteltiin kussakin teemassa käsitellyt asiakokonaisuudet. Asiakokonaisuuksien alle koodattiin kirjainkoodien avulla yleisimmät vastaukset pelkistetyssä muodossa. Yksittäiset vastaukset yhdistettiin yleisempään teemaan, jolloin aineistosta hahmottui tutkimuskysymyksen kannalta olennaiset asiat.



Kuvio 5: Analyysin eteneminen

Vaiheessa 1 ja 2 pidettiin haastattelut ja haastatteluaineisto litteroitiin. Litterointi tarkistettiin heti haastattelun päätyttyä ja sieltä poistettiin ylimääräiset ”tuota”, ”niin” tai ”että” -sanat. Lisäksi aineistosta poistettiin köhimiset, toistot ja muut äännähdykset, jotka eivät olleet aineiston kannalta oleellisia. Tässä vaiheessa tapahtui myös aineistoon perehtymistä ja sen sisäistämistä. Vaiheessa 3 muodostettiin luokittelu. Kattokäsitteiksi valikoitui haastattelurungon mukaiset ajalliset vaiheet; ennen kunnassa työskentelyä, kunnassa työskentelyn aikana sekä johtaminen/tulevaisuus kunnassa. Näiden kattokäsitteiden alle muodostettiin asiakokonaisuuksia, kuten mielikuvat kunta-alasta ennen siellä työskentelyä tai kokemukset kunta-alasta. Asiakokonaisuuksien alle muodostettiin luokkia, joihin yhdistettiin pelkistettyjä lauseita ja ilmauksia haastatteluaineistosta. Luokkia olivat esimerkiksi tyytyväisyys, joustavuus tai palkkaus.

Vaiheessa 4 kattokäsitteet ja niiden alla olevat asiakokonaisuudet ja luokat koodattiin värien ja kirjainten mukaan. Kattokäsitteet koodattiin värein. Ennen kunnassa työskentelyä -osio koodattiin keltaiseksi, kunnassa työskentelyn aikana -osio vihreäksi ja johtaminen/tulevaisuus kunnassa -osio siniseksi. Kattokäsitteet värjättiin litterointiaineistoon kullekin osiolle kuuluvalla värillä. Näin haastatteluaineistoa oli helpompi hahmottaa. Värjäämisen jälkeen asiakokonaisuudet koodattiin kirjaimin. Esimerkiksi mielikuvat olivat B-kirjaimen alla ja kokemukset C-kirjaimen alla. Vaiheessa 5 lauseet pelkistettiin näiden kirjainten alle käyttämällä litterointiaineistossa kommenttityökalua. Lauseen kohdalle lisättiin kommentti, josta kävi ilmi asiakokonaisuuden kirjain sekä alaluokka (esim. ”B. Byrokratia”). Vaiheessa 6 aineistoa käytiin läpi vielä useamman kerran ja koodauksen avulla sieltä hahmottuivat tutkimuskysymyksen kannalta tärkeimmät teemat ja asiat. Koodaus on havainnollistettu kuviossa 6.

Kattokäsite	Asiakokonaisuus	Alaluokka
Ennen työskentelyä kunnassa	B: Mielikuvat	Vanhanaikaisuus
Kunnassa työskentelyn aikana	C: Kokemukset	Hidas työtahti
Johtaminen ja tulevaisuus kunnassa	F: Arvostaa johtajassa	Joustavuus

Taulukko 2: Aineiston koodaus

4.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tämän tutkielman tekemisessä on noudatettu Vaasan yliopiston eettistä suositusta (2013, s. 5), jonka mukaan tutkijan tulee olla huolellinen ja rehellinen tutkimuksen suorittamisessa ja raportoinnissa. Luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on varmistettu tieteellisen toiminnan laatu kaikissa vaiheissa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023, s. 12). Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa muun muassa se, miten aineisto on kerätty ja analysoitu ja miten tulokset on raportoitu.

Tässä tutkielmassa tulosten raportoinnin luotettavuutta on pyritty parantamaan sillä, että haastateltavien ääni on laajasti kuuluviissa suorien lainausten muodossa. Sitä kautta lukija voi arvioida tutkijan tekemien johtopäätösten luotettavuutta ja oikeellisuutta. Tätä kautta varmistetaan se, että lukijat saavat mahdollisimman oikean ja laajan kuvan tutkittavasta ilmiöstä. Tutkielmassa on myös yksityiskohtaisesti kuvattu aineiston analysointiprosessi kappaleessa 5.3. Lisäksi tutkielman luotettavuutta parantaa se, että haastateltavat on kerätty samalta maantieteelliseltä alueelta suurin piirtein saman kokoluokan kunnista. Tällä tavalla on varmistettu, että tulokset ovat mahdollisimman luotettavia ja ne ovat verrattavissa keskenään. Lisäksi luotettavuuteen on pyritty vaikuttamaan sillä, että haastateltavat henkilöt tekevät keskenään saman tyyppistä hallinnollista työtä. Tällä tavalla tutkittavasta ilmiöstä saatiin mahdollisimman yhtenäinen kuva.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan hyvää tutkimusta ohjaa eettinen sitoutuminen. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) mukaan tutkimuseettiikka tarkoittaa eettisesti vastuullisten toimintatapojen noudattamista. TENKin hyvän tieteellisen käytännön (HTK) (2023, s. 11) mukaan hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Nämä periaatteet perustuvat eurooppalaiseen tutkimuseettiseen ohjeistukseen. Eettisyyden takaamiseksi tutkijan tulee soveltaa eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Hyvistä tieteellisistä käytännöistä on huolehdittu tietosuojan suhteen. Tietoja on saatu ainoastaan haastateltavilta itseltään. Haastattelutallenteet ja litteroinnit on tallennettu siten, että niihin ei ole pääsyä ulkopuolisilla. Haastateltaville kerrottiin haastattelun aluksi yksityisyydensuojaan liittyvistä asioista, kuten siitä, että haastatteluaineisto hävitetään tutkielman valmistuttua. Yksityisyydensuojasta on huolehdittu kaikissa tutkielman vaiheissa.

5 Tulokset

Tulosten esittely on ryhmitelty tässä luvussa haastattelurungon mukaisiin teemoihin. Ensimmäisessä kappaleessa käsitellään haastateltavien näkemyksiä, mielikuvia ja ajatuksia ennen työsuhteen aloittamista kunnassa. Kappaleessa keskitytään myös haastateltavien työssä arvostamiin asioihin. Toisessa kappaleessa keskitytään haastateltavien kokemuksiin kunnassa työskentelystä, tyytyväisyyden kokemukseen kunnassa työskentelyn suhteen sekä tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen vaikuttaviin tekijöihin. Viimeisessä kappaleessa suunnataan katse tulevaisuuteen ja keskitytään haastateltavien tulevaisuuden näkymiin kunnassa työskentelyn suhteen. Lisäksi kappaleessa käsitellään haastateltavien näkemyksiä ja ajatuksia johtamisesta kunnassa.

5.1 Mielikuvat kunta-alasta ja työssä arvostamat asiat

Ennen varsinaisten kokemusten käsittelyä haastatteluissa keskityttiin haastateltavien työssä arvostamiin asioihin sekä mielikuviin kunta-alasta ennen työskentelyn aloittamista kunnassa. Tätä kautta onnistuttiin löytämään kunkin haastateltavan profiili ja pohja, johon heidän näkemyksensä perustuvat. Ennakko-oletukset ja mielikuvat luovat vertailupohjan, johon haastateltavat peilasivat omia kokemuksiaan.

Työssä arvostamat asiat

Haastateltavilta kysyttiin, mitä asioita he arvostavat työssä eniten ja mitä asioita he painottavat työn haussa. Työn sisältö oli eniten vastattu asia, minkä mainitsi lähes kaikki haastateltavat. Työn sisällön haluttiin olevan sellainen, joka jollakin tavalla kiinnostaa tai vastaa omaa osaamista tai koulutusta. Useat haastateltavat olivat päätyneet kunta-alalle sen takia, että työn sisältö oli kiinnostava tai vastasi heidän osaamistaan. Toiseksi yleisin asia, joka koettiin tärkeäksi, oli työpaikan sijainti. Sen vastasi yli puolet haastateltavista. Sijainnin haluttiin olevan lähellä omaa asuinpaikkaa. Lisäksi työpaikan haluttiin olevan kotiseudulla tai sellaisella alueella, johon haastateltavalla oli jonkinlainen henkilökohtainen suhde.

Merkityksellisiä asioita haasteltaville olivat myös työnantajan joustavuus sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Nämä asiat vastasivat puolet haastateltavista. Joustavuuteen yhdistettiin hybridityön tai etätöiden mahdollisuus, mahdollisuus yhdistää työ ja perhe-elämä sekä omien työaikojen määrittäminen.

...minä toivon esihenkilöltä [- -] joustavuutta, koska minä olen itse valmis joustamaan, niin odotan myöskin, että työnantajan tulee vastaan. (H6)

...en voisi kuvitella enää työskenteleväni sellaisessa työpaikassa, jossa vaaditaan jatkuvaa lähityöskentelyä. (H6)

Vaikutusmahdollisuuksien tärkeys nousi haastatteluissa vahvasti esille. Osa haastateltavista koki tärkeäksi, että työhön ja sen sisältöön on mahdollista vaikuttaa siten, että työnkuva muotoutuisi mahdollisimman mielenkiintoiseksi.

...täällä kuntapuolella saa olla erilaisissa hankkeissa mukana niin paljon, kuin itsellä on resursseja ja kiinnostusta. Saa tavallaan itse valita niitä tehtäviä. Se oli yksi tekijä, minkä takia halusin siirtyä kuntapuolelle. (H4)

Usea haastateltava nosti tärkeiksi asioiksi myös kehittymismahdollisuudet, työnantajan maineen sekä työyhteisön. Kehittymismahdollisuuksiin yhdistettiin urakehitys sekä oman ammatillisen osaamisen kehittäminen työn kautta. Halukkuuteen hakeutua töihin tiettyyn organisaatioon vaikutti usean haastateltavan kohdalla työnantajan maine. Tärkeäksi koettiin se, millaisena organisaatio nähdään ja ettei organisaation työnantajakuva ole negatiivinen. Työyhteisön merkitys korostui usean vastaajan kohdalla etenkin työssä viihtymisestä keskustellessa. Hyvä työyhteisö koettiin työhön voimaa antavana tekijänä.

Muita yksittäisiä esiin nousseita tekijöitä olivat myös merkityksellisyyden tunne, hyvä esihenkilö, työkokemuksen kerryttäminen, työn haastavuus sekä työnantajan arvot. Kuntalaisille ja yrityksille oman työn kautta tuotettu hyöty koettiin merkityksellisyyttä

lisääväksi tekijäksi. Lisäksi kaksi haastateltavaa koki tärkeäksi, että työnantajan arvot vastaavat omia arvoja.

Mielikuvat kunta-alasta

Suurin osa kunta-alaa koskevista mielikuvista, jotka haastatteluissa nousivat esille, olivat negatiivissävyytteisiä. Vanhanaikaisuus oli eniten vastattu asia, kun haastateltavilta kysyttiin mielikuvia kunta-alasta ennen työn aloittamista kunnassa. Vanhanaikaisuutta ilmensivät myös epäsuorasti mielikuvat kankeudesta, muutoskyvyttömyydestä sekä vanhanaikaisista rakenteista.

Ajattelin, että se (kunta-alalla työskentely) on varmaan sellaista kaavoihin kangistunutta ja 1980-luvulle jumahtanutta. (H2)

Toinen eniten vastattu mielikuva oli työskentelyn helppous ja paineettomuus. Etukäteen oltiin arveltu, että julkisella sektorilla aikataulupaineet ovat pienemmät eikä omaa osaamista tarvitse myydä samalla tavalla kuin yksityisellä sektorilla. Myös mielikuvat asioiden hitaasta etenemisestä sekä työtahdin hitaudesta nousivat haastatteluissa esille.

Kyllä minulla oli sellainen kuva, että siellä vain käydään istumassa eikä siellä kukaan tee mitään. (H2)

Haastatteluissa nousi esille myös yksittäisiä mielikuvia tylsistä ja "kuivista" työtehtävistä, virallisuudesta, byrokraattisuudesta sekä pienistä palkoista. Etukäteen oltiin arveltu, että työtehtävät eivät ole kovinkaan innostavia ja byrokrania ohjaa toimintaa.

...minun mielikuva oli [--], että kunnallishallinnolla on suuri merkitys siihen kunta-alalla työskentelyyn [--], että siellä on sellaista byrokraatia ja osittain vanhentuneita rakenteita. Että ei ehkä ketterin organisaatio. (H6)

Yleinen näkemys oli, että kunta-alasta aiemmin olleet mielikuvat eivät vastanneet todellisuutta. Usea haasteltava kertoi todenneensa mielikuvat virheellisiksi aloitettuaan työn kunta-alalla. Etenkin byrokraattisuuden, hitaan työtahdin ja vanhanaikaisuuden osalta mielikuvat olivat uudistuneet.

...jos olisi liikaa vastustavia tekijöitä, niin en minä sellaiseen työpaikkaan jäisi. Pitää olla selkeästi enemmän niitä positiivisia tekijöitä ja tässä työssä se kyllä toteutuu. Ennako-oletukset menivät kyllä aivan toisin päin. (H9)

5.2 Kokemukset kunnassa työskentelystä

Suurin osa haastateltavista kertoi olevansa tyytyväisiä työskentelyyn kunnassa ja työskentelyn olleen positiivinen kokemus. Useat kertoivat todenneensa ennako-oletukset ja mielikuvat virheellisiksi aloitettuaan työskentelyn kunnassa. Eniten tyytyväisyyteen vaikuttava asia oli tehtävänkuvien monipuolisuus. Useat vastaajat kertoivat mahdollisuudesta ylittää raja-aitoja työtehtävissä.

...jos on jokin sellainen kiva palikka, mitä tykkää tehdä, niin sitten monesti tarjoudutaan avuksi siihen tehtävään. Itselleni viestintä on sellainen, joten olen tarjonnut itseäni avuksi siihen, että voin olla tekemässä niitä viestinnän juttuja oman työn ohessa. (H5)

Työtehtävien monipuolisuuteen liitettiin tehtävänkuvien laajuus, johon vastaajilta tuli sekä positiivista että negatiivista näkemystä. Sen nähtiin monipuolistavan tehtäviä. Tehtävänkuvien laajuus nähtiin myös työtä hankaloittavana asiana, sillä sen kerrottiin johtavan helposti siihen, ettei kaikkiin työtehtäviin pystytä panostamaan kunnolla, vaan osa tehtävistä joudutaan tekemään ”rimaa hipoen”. Tehtävänkuvien laajuuteen kerrottiin olevan yhtenä syynä se, että kunnille tulee lisää tehtäviä, mutta lisäresurssia niiden hoitamiseen ei kuitenkaan ole. Tällöin tehtävä täytyy sisällyttää jo valmiiksi työsuhteessa olevan tehtävänkuvaan, jolloin tehtävänkuva laajenee. Tehtävänkuvien laajuuden sanottiin aiheuttavan ylityöpainetta, lisäävän työkuormaa ja heikentävän työssä selviämisen tunnetta.

...ei välttämättä edes kysytä, vaan sitten lukee jotakin kaupunginhallituksen pöytäkirjasta, että minut on nimetty tuollaiseen tehtävään. Ehkä se vähän menee niin, että kun meillä viranhaltijat niin kiireellä valmistelelee niitä asioita, niin ei välttämättä ehditä edes keskustella sen kyseisen ihmisen kanssa, jolle niitä lisätöitä tulee. (H8)

Joissakin asioissa tulee sellainen olo, että työntekijöitä pikkuisen ehkä sivuutetaan, että saatetaan päätöksiä tehdä hyvin nopeallakin aikataululla ja tieto niistä tulee meille sitten melko yllättäen. (H5)

Toisaalta osa vastaajista koki työtahdin olevan myös hidas. Hitauden sanottiin johtuvan eri tahtiin tulevista laeista ja määräyksistä, joiden selvittäminen ja käyttöönotto hidastaa työtahtia. Hitauden sanottiin johtuvan myös byrokratiasta, jonka takia asioita ei voida viedä jouhevasti eteenpäin. Toiminnassa tulee huomioida päätösten valitusajat ja muut "byrokraattiset koukerot", jotka hidastavat prosessien etenemistä.

Kokemukset kunnan palkkatasosta vaihtelivat haastateltavien keskuudessa. Osa koki palkkatason riittäväksi eivätkä nähneet sitä ongelmana. Osa taas mainitsi, että palkkataso on matalampi, kuin yksityisellä puolella. Lisäksi palkkauksen ongelmaksi mainittiin se, että työsopimukseen työsuhteen alussa kirjattua palkkaa on hankalaa saada nostettua ellei kerry työkokemuksellista tai henkilökohtaista lisää. Palkkaukseen vaikuttaminen koettiin vaikeaksi ja palkkakaton kerrottiin tulevan nopeasti vastaan. Toisaalta kunta koettiin varmaksi palkanmaksajaksi, jonka kohdalla ei tarvitse pelätä, tuleeko palkka tilille määrättyinä ajankohtana.

Se, mikä julkisella puolella on huonoa on se, että on hyvin rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa palkkaan. Se raja tulee nopeammin vastaan (kuin yksityisellä puolella), mihin julkisella puolella pystyy päästä. (H9)

Vanhanaikaisuus oli yksi teema, joka nousi haastatteluissa esille eri muodoissa. Aineistoa käsiteltäessä ja luokiteltaessa vanhanaikaisuuden käsitteeseen yhdistettiin hierarkkisuus, työn ja vapaa-ajan yhdistämisen vaikeus ja tehottomuus. Kaikki nämä asiat nousivat haastatteluissa esille. Hierarkkisuuden kerrottiin nousevan esille johtamisessa, työnteon "jäähmeysien" vaikuttavan työn ja vapaa-ajan yhdistämiseen hankaloittavasti sekä demokraattisen prosessin aiheuttavan tehottomuutta. Työnteon "jäähmeydeksi" mainittiin työaikoihin vaikuttamisen hankaluus.

...onhan täällä jotakin ihan kummallisuuksia vielä. Kellokortteja leimataan ja erilaisia ongelmistoja on varmaan kymmenkunta, kun yksityisellä puolella

hoidetaan kaikki yhdellä ohjelmalla. [– –] Eikai tällaista ole ollut kuin 1980-luvulla viimeksi. (H2)

Useat vastaajat kokivat kunnan kuitenkin nykyaikaisena ja modernina työpaikkana. Positiivisessa valossa nähtiin loma-aikojen pituus, mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn sekä työstä saatava merkityksellisyyden tunne. Kuntalaisten ja sidosryhmien hyödyksi tehtävä työ koettiin merkityksellisenä. Kunta koettiin myös joustavaksi työnantajaksi, jossa on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Keskiöön haastatteluissa nousi myös kehittymiseen ja kehittämishaluun liittyvät teemat. Kunnan työn tekemisen tavat koettiin moderneiksi ja kunta kehittämishaluiseksi työpaikaksi.

Ei kuntatyö ole [– –] ankeaa, vanhanaikaista, harmaata ja byrokraattista, vaan kyllä minun mielestäni tehdään myös tosi paljon kehittämisjuttuja ja kokeillaan rohkeasti. Ja tehdään myös paljon innovatiivisiakin juttuja. (H10)

Usea vastaaja koki kunta-alan aliarvostetuksi ja vääriä mielikuvia sisältäväksi työnantajaksi. Stereotypiat ja negatiiviset ennakko-oletukset koettiin virheellisiksi. Kunta-alaa kuvailtiin "ihan tavalliseksi" työpaikaksi, johon liittyvät negatiiviset mielikuvat eivät useinkaan pidä paikkaansa. Usea haastateltava kumosi sen mielikuvan, että kunta-alalla töitä on vähän ja siellä "istutaan vain kahvilla".

Kunta-ala on hirveän aliarvostettu ja vähän ymmärretty ala johtuen siitä vitsistä, mikä on tullut joskus kauan sitten, että yksi tekee ja viisi katsoo. Sellainen ihminen, joka ei ole ollut kunnallispuolella töissä, hyvin helposti väheksyy sitä kunnassa tehtävää työtä sen takia, että se tuntuu, että eihän siellä tehdä mitään. Minun mielestäni se on tosi väärä mielikuva, koska isoihin kaupunkeihin verrattuna meillä yksi ihminen saattaa olla koko palvelualue. [– –] Etenkin pienissä kunnissa tehtäväkenttä on ihan valtavan laaja ja ylityöpaine on hurja. (H10)

Minä olen huomannut, että kyllä täällä jokaisella on työtä tehtävänä. Ei täällä turhia ihmisiä ole töissä. (H2)

Haastateltavat nostivat esiin myös kuntien väliset erot. Kuntien välillä nähtiin eroja muun muassa keskustelukulttuurissa, muutosvastarinnan määrässä sekä kehittämishalukkuudessa. Nuorten työntekijöiden läsnäolon nähtiin vaikuttavan

positiivisesti kunnan kehittymiseen, nykyaikaisuuteen ja asioiden etenemiseen. Useissa eri kunnissa työskennelleet haastateltavat kuvailivat kuntien eroja muun muassa seuraavasti :

Joissakin kunnissa on melko tiukka ja ei-keskusteleva ilmapiiri, kun taas joissakin kunnissa on keskustelevampaa. (H7)

Aiemmassa työpaikassa (pienempi kunta) saattoi tulla vastaan sitä, että jos ei suoraan sanottu, että ei, niin sitten vielä perusteltiin viidellä eri tavalla, että miksi ei. Ja yksi syy oli aina, että koska tämä on tehty tyyliin x vuotta tällä tavalla. Se vastasi sitä stereotypiaa, että jos on 10 vuotta sitten tehtävänkuvaan kirjattu tämä, niin siitä ei voida poiketa. Sellainen asenne on ehdottomasti vähemmistössä täällä nykyisessä työpaikassa. (H9)

Yksi mielenkiintoinen havainto, joka haastatteluissa nousi ilmi, oli iän tuomat haasteet kunta-alalla työskentelyn suhteen. Nuoren iän koettiin lisäävän epävarmuutta, koska pelättiin vähättelyä vanhempien työntekijöiden toimesta. Yksi haastateltava oli kokenut työyhteisöön sisälle pääsemisen erittäin haastavana ja kokenut vähättelyä ja ”tytöttelyä” vanhempien työntekijöiden toimesta. Nuoren iän koettiin aiheuttavan tarvetta todistella omaa osaamista ja ammattitaitoa.

Nuorena työntekijänä siihen työyhteisöön pääseminen oli aika haastavaa. Kun olet sen porukan nuorin ja keski-ikä on korkea, niin kyllähän siinä aluksi tulee sellaista vähättelyä ja tytöttelyä ja muuta. (H8)

Kunnallispolitiikan vaikutukset työhön kunnassa

Suurin osa haastateltavista ei kokenut kunnan poliittista puolta haastavana tai työtä rasittavana tekijänä. Poliittiseen puoleen liittyi kuitenkin monenlaisia näkökulmia. Osa koki sen työtä hidastavana tekijänä. Osan työhön se ei vaikuttanut millään tavalla. Poliitiikan sanottiin näkyvän työssä siten, että ”tietyt asiat pitää tehdä tietyn protokollan mukaan”. Näillä ”tietyillä asioilla” tarkoitettiin esimerkiksi valitusaikojen noudattamista päätösten täytäntöönpanossa sekä esityslistojen ja pöytäkirjojen tekemistä tietyllä

tavalla. Poliittisen puolen koettiin hidastavan prosesseja, mutta samaan aikaan sen koettiin olevan tärkeä tuki ja turva sekä ohjenuora viranhaltijoille.

Kun siihen osaa suhtautua, niin ei se äärettömästi hankaloita omaa työtä. Mutta kyllä se yllätti, kuinka paljon loppujen lopuksi pitää huomioida ja pohtia päättäjien näkökulmaa, että tuleeko joku asia menemään päätöksenteosta läpi. (H9)

...kun ottaa sen asenteen, että sillä (poliittisella toiminnalla) on ihan oikeasti tarkoitus ja toisaalta kun sinulla on jostakin toimielimestä päätös, niin se on hyvin selkeä selkänöja ja ohje. [- -] Asioiden perustelu on myös tietyllä tavalla helpompaa. (H9)

Haasteeksi poliittisessa toiminnassa koettiin viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden väliset ristiriidat ja erimielisyydet. Kunnallispolitiikan koettiin muuttuneen ”repivämmäksi” ja puoluepolitiikan menevän yhteisen edun ajamisen edelle. Päätöksenteossa koettiin olevan edestakaisin ”veivaamista”, mikä vie paljon aikaa ja resursseja. Poliitiikan koettiin vaikuttavan siihen, että viranhaltijat eivät uskalla tehdä vaikeita päätöksiä, koska miettivät luottamushenkilöiden vastaanottoa asialle. Haastatteluissa luottamushenkilöitä kritisoitiin siitä, että he pyrkivät vaikuttamaan liikaa operatiivisen tasoon, jossa viranhaltijat muodostavat toimintatavat luottamushenkilöiden asettamien vaatimusten pohjalta.

Poliittiset päätöksentekijät linjaa meille ne strategiset linjat, mitä kohti työskennellä. Sitten me täällä keskenämme mietimme sen operatiivisen tason, miten me toteutamme sitä toimintaa, että päästään niihin strategisiin tavoitteisiin. Kyllähän sitäkin välillä näkee, että luottamushenkilöt haluaisivat puuttua siihen operatiivisen tason johtamiseen ja kokouksissa käsitellään vähän sellaisia lillukanvarsia. (H8)

Poliittisesta päätöksenteosta unohdetaan ne faktat, että jos meillä on viranhaltija valmistellut jonkun asian omalla parhaalla näkemyksellään, niin sitten ihminen, jolla ei ole mitään kompetenssia arvioida sitä, päättää toisin. Se on mielestäni välillä turhauttavaa. (H10)

5.3 Tulevaisuus ja johtaminen kunnassa

Haastatteluissa kartoitettiin haastateltavien esihenkilössä arvostamia asioita ja eniten mainitut asiat olivat esihenkilön tuki, vuorovaikutus sekä luottamus. Nämä asiat mainitsivat lähes kaikki haastateltavat. Luottamus sisälsi esihenkilön luotettavuuden sekä esihenkilön luottamuksen työntekijää ja hänen tekemää työtä kohtaan. Puolet haastateltavista mainitsi, että eivät halua esihenkilön ”mikromanageeraavan” heidän työtään. Muita haastatteluissa nousseita keskeisiä teemoja olivat esihenkilön läsnäolevuus, joustavuus sekä kiinnostus työntekijää kohtaan. Esihenkilön odotettiin kuuntelevan, auttavan tarvittaessa sekä olevan helposti lähestyttävä. Myös molemminpuolinen palautteenanto koettiin tärkeäksi.

Johtamiseen liittyviin mielikuviin ennen työsuhteen aloittamista kunnassa liittyi hierarkkisuuden ennako-oletus. Hierarkkisuuteen yhdistettiin esihenkilöiden korkeampi asema työntekijöihin nähden ja ”pomo on pomo” -mentaliteetti. Esihenkilöiden tasavertainen asema suhteessa työntekijöihin koettiin tärkeäksi. Esihenkilön toivottiin olevan ”kaveri” ja ”yksi meistä” hierarkkisen pomon sijaan.

Suurin osa vastaajista koki olevansa tyytyväinen johtamiseen kunnassa. Positiiviseen kokemukseen vaikuttivat esihenkilön läsnäolevuus, kannustavuus, avoimuus ja helposti lähestyttävyys. Osa vastaajista koki tärkeäksi, että esihenkilö on matalalla kynnyksellä tavoitettavissa. Haastatteluissa nousi esiin myös eri sukupolvien väliset erot johtamisen suhteen. Iäkkäämpien johtajien ja nuorten johtajien erot nähtiin suurina. Lähtökohtana pidettiin sitä, että vanhempien sukupolvien edustajat olivat johtajina perinteisempiä ja auktoriteettiin uskovia. Nuorten johtajien johtamistyyli nähtiin sen sijaan enemmän valmentavana ja palvelevana. Iäkkäämpien johtajien uskottiin oppineen erilaisen johtamistyylin, minkä takia toimintatavat käsiteltävänä olevan asian suhteen nähtiin eroavan nuorempien johtajien toimintatavoista, vaikka ymmärrys ja mielipide käsittelyssä olevasta asiasta oli yhtenäinen ja sama kaikilla sukupolvilla.

Me ollaan ehkä jonkinlaisessa aallonmurtaajatilanteessa, että meillä on niitä vanhemman sukupolven johtajia ja sitten nuoremman polven johtajia. [– –] Ne ei ole samaa mieltä siitä, miten johdetaan. Toiset uskovat perinteisempään auktoriteettiin pohjautuvaan johtamiseen ja toiset palvelemaan tai valmentavaan johtamiseen. Nyt on varmaan näkyvillä sellainen johtamistyylin muutos, että nuoremman sukupolven edustajat alkavat pikkuhiljaa nousemaan niihin johtopaikkoihin. (H10)

Minusta tuntuu, että vanhemman sukupolven johtajat ymmärtävät ja ovat samaa mieltä asioista, mutta ovat itse oppineet erilaiseen johtamistyyliin. [– –] Käytännön toimissa ensimmäinen ulostulo saattaa olla se perinteisempi ajattelutapa ennen kuin aletaan jumppaamaan, että pitäisikö tätä lähestyä eri tavalla. (H10)

Kun haastateltavilta kysyttiin omasta työtulevaisuudesta kunta-alalla, vastaukset jakoutuivat melko paljon. Puolet haastateltavista näki oman työtulevaisuutensa kunta-alalla. Haastateltavista neljä näki työtulevaisuutensa kunta-alalla osittain. Vain yksi haastateltava koki, että ei näe omaa työtulevaisuuttaan kunta-alalla lainkaan.

Luulen, että olen tullut kunta-alalle jäädäkseen. On mukava, kun täällä on niin monipuoliset tehtävät ja saa aidosti tehdä kuntalaisille asioita. Tykkään, että oman työn jälki näkyy kuntalaisille. (H4)

Tulevaisuudennäkymiin vaikuttivat itseä kiinnostavien työtehtävien sijoittuminen kunta-alalle, intohimo kunnallista toimintaa kohtaan sekä yleinen tyytyväisyys työskentelyyn kunnassa. Henkilöillä, jotka näkivät työtulevaisuutensa kunta-alalla vain osittain, näkemykseen vaikuttivat kiinnostus kokeilla yksityistä sektoria tai muuta julkisen sektorin osa-aluetta. Osittain työtulevaisuutensa kunta-alalla näkeville vaikutti myös se, mille sektorille kiinnostavia työpaikkoja avautuu. Yleisesti ottaen itse kunta-ala ei ollut suurimmalle osalle intohimo, vaan mielenkiinnon kohteena oli ennemminkin kiinnostava työtehtävä, joka sattui sijaitsemaan kunta-alalla.

En minä kyllä varmaan näe (työtulevaisuutta kunta-alalla). Näen tämän tällaisena välivaiheena. Sellainen yksityisen puolen ”draivi” vetää minua enemmän puoleensa. [– –] Tähän elämäntilanteeseen tämä työtehtävä on ollut tosi hyvä,

mutta näen, että etenemismahdollisuudet ovat paremmat yksityisellä puolella.
(H6)

Yleisesti kunta-alan tulevaisuudesta keskusteltaessa esiin nousi huoli siitä, miten nuoria työntekijöitä saadaan houkuteltua kunta-alalle ja mikä kunta-alan tulevaisuus työvoiman suhteen ylipäättään on. Nuorten arveltiin osaavan vaatia esihenkilöltään enemmän, kuin vanhemman sukupolven työntekijät, jolloin myös johtamista tulee kehittää entistä enemmän tulevaisuudessa. Ratkaisuksi esitettiin kunta-alan maineen kirkastamista sekä kunta-alan mainostamista työntekijänä. Yksi haastateltava mainitsi, että yksityisen sektorin työpaikkoja mainostetaan huomattavasti enemmän, kuin kunta-alan työpaikkoja, minkä takia kunta-ala jää nuorille työntekijöille etäiseksi.

6 Johtopäätökset

Tässä tutkielmassa tutkittiin Y-sukupolven kokemuksia kunta-alasta työnantajana. Haastatteluissa kohderyhmänä olivat alle 35-vuotiaat kunta-alalla hallinnollisissa tehtävissä toimivat työntekijät. Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää, mitä kohderyhmä arvostaa työssä, miten he kokevat työskentelyn kunta-alalla, millaisia mielikuvia kunta-alaan liittyy ja miten haastateltavat kokevat johtamisen kunta-alalla. Tämän tutkielman tutkimuskysymyksenä oli: Miten Y-sukupolvi kokee kunta-alan työnantajana?

Haastatteluaineistoa analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin kautta, jossa tulokset pilkottiin osiin ja yhdistettiin sen jälkeen koodauksen kautta yleiseksi kokonaisuudeksi. Koodauksen kautta aineistosta hahmottui olennaiset teemat. Haastatteluissa teemat jaettiin ajallisesti kunnassa työskentelyä edeltävään aikaan, kunnassa työskentelyn aikaan sekä tulevaisuuteen ja johtamiseen kunnassa. Kunnassa työskentelyä edeltävässä teemassa käsiteltiin työssä arvostamia asioita sekä mielikuvia kunta-alasta ennen työsuhteen aloittamista kunnassa. Kunnassa työskentelyn aikaisessa teemassa käsiteltiin kokemuksia työskentelystä kunnassa sekä keskityttiin tyytyväisyyden teemaan ja siihen vaikuttaviin asioihin kuntatyöskentelyssä. Lisäksi käsiteltiin kunnan poliittista puolta ja sen vaikutusta haastateltavien työhön. Tulevaisuuteen ja johtamiseen liittyvässä teemassa käsiteltiin mielikuvia johtamisesta kunnassa ennen työskentelyn aloittamista kunnassa, esihenkilössä arvostamia asioita sekä työtulevaisuutta kunta-alalla. Pääpaino aineistossa oli kunnassa työskentelyn aikaisessa teemassa, jossa käsiteltiin tämän tutkielman pääasiallisena aiheena olevia kokemuksia.

Aineiston pohjalta keskeinen johtopäätös on se, että nuoret työntekijät ovat lähtökohtaisesti tyytyväisiä työskentelyyn kunta-alalla. Vaikka kokemuksiin sisältyi myös haasteita sekä tyytymättömyyttä joihinkin toimintatapoihin ja asioihin kunta-alalla, haastateltavat olivat pääasiassa tyytyväisiä työskentelyyn kunta-alalla. Tyytyväisyyden kokemuksesta voidaan vetää johtopäätös, että kunta-alalla nuorten työntekijöiden tarpeet ja työssä arvostamat asiat pääsääntöisesti toteutuvat.

Haastatteluissa ilmi nousseet Y-sukupolven piirteet ja työssä arvostamat asiat kulkivat melko hyvin linjassa tutkimuskirjallisuuden kanssa. Haastateltavat arvostivat työssä muun muassa vapautta, joustavuutta, vaikuttamismahdollisuuksia sekä sitä, että omat arvot vastaavat työnantajan arvoja. Muun muassa Tapscottin (2009) mukaan vapauden kaipuu sekä yhteiset arvot työnantajan kanssa ovat Y-sukupolvelle ominaisia asioita. Myös Lehmuskoski ja muut (2022) ovat korostaneet arvojen merkitystä nuorille.

Aineiston perusteella nuorten työntekijöiden ennakko-oletukset kunta-alasta ovat olleet pääasiassa negatiivisia, mutta aloitettuaan työskentelyn kunta-alalla, mielikuvat ovat muuttuneet. Kaijalan (2016, s. 96) näkemys on, että houkutteleva työnantajamielikuva ja organisaation näkeminen haluttavana työnantajana edesauttaa osaajien rekrytointia. Työnantajamielikuva sen sijaan rakentuu työnantajaan liitetyistä mielikuvista ja kokemuksista (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 62). Haastateltavien negatiiviset mielikuvat ilmentävät sitä, että kunta-ala on epäonnistunut työnantajamielikuvan rakentamisessa.

Sydänmaanlakan (2015) mukaan julkinen sektori nähdään vanhanaikaisina, byrokraattisina, hierarkkisina ja paikalleen jähmettyneinä. Tätä väitettä tukee myös haastatteluissa esille nousseet mielikuvat kunta-alan vanhanaikaisuudesta, jähmeydestä sekä johtamisen hierarkkisuudesta. Mielikuvien muuttumisesta työskentelyn aloittamisen jälkeen voidaan päätellä, että kunta-alalla on tapahtunut muutosta vuosien saatossa eikä byrokraattisuuden, vanhanaikaisuuden ja hitaan työtahdin stereotyyppiä pidä välttämättä enää paikkaansa. Kunta-ala on kehittynyt vuosien saatossa nykyaikaisemmaksi, modernimmaksi ja paremmin nuorten tarpeisiin vastaavaksi työpaikaksi.

Lyonsin ja muiden (2006) näkemys siitä, että julkinen sektori ei voi rekrytoidessaan luottaa omaan houkuttelevuuteensa ja kiinnostavuuteensa työnantajana, pitää tämän tutkielman valossa paikkaansa. Varsinaista suosiota kunta-ala ei nauti nuorten keskuudessa johtuen ainakin osittain negatiivisista mielikuvista ja työnantajakuvasta. Suurin osa vastaajista kertoi päätyneensä kunta-alalle joko sattuman tai ”ajautumisen”

kautta. Kunta-ala ei siis ole nuorten keskuudessa ensimmäinen vaihtoehto, vaan sinne ennemminkin päädytään töihin. Yleisin kunta-alalle päätyminen syy oli mielenkiintoisen työtehtävän löytyminen kunta-alalta. Pääpaino on siis työtehtävässä, ei niinkään itse kunta-alassa. Mikkilän (2013, s. 77) näkemys onkin, että nuoret työskentelevät mieluiten yksityisellä sektorilla.

Yksi johtopäätös, joka nousi aineistosta esille on se, että nuorilla työntekijöillä olisi kehittämishaluja, mutta kunnissa vallitsevat rakenteet eivät anna siihen täyttä mahdollisuutta. Useat vastaajat toivoivat työskentelemältään organisaatiolta ketteryyttä ja joustavuutta, mutta lainsäädäntö ja kunta-alalla vallitseva byrokratia koettiin toimintaa hidastavaksi tekijäksi, jolloin ketteryys ja asioiden rivakka eteneminen kärsii. Myös Sydänmaanlakka (2015) on peräänkuuluttanut julkiselta sektorilta ketteryyttä ja innovatiivisuutta.

Kunnissa ja niiden työskentely- ja johtamistavoissa vallitsevat erot ovat melko suuria. Pienten ja keskisuurten kuntien välillä on eroja muun muassa poliittisessa toiminnassa sekä johtamiskulttuurissa. Pienet kunnat nähtiin vanhanaikaisempina kuin keskisuuret kunnat johtuen muun muassa pienissä kunnissa vallitsevasta työntekijöiden korkeasta keski-ikästä. Pienten kuntien korkea keski-ikä ilmeni muun muassa siten, että yhdestäkään alle 7000 asukkaan kunnasta, joihin otettiin yhteyttä, ei löytynyt yhtään alle 35-vuotiasta hallinnollista työtä tekevää henkilöä. Tämä ilmiö havainnollistaa myös pienten kuntien rekrytointihaasteita.

Johtaminen on yksi kuntien työnantajakuvaan vaikuttava tekijä (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 63). Haastatteluissa nousi esille, että nuoret työntekijät kaipaavat johtamiselta molemminpuolista palautteenantoa, vapautta, vaikuttamismahdollisuuksia sekä joustavuutta. Tapscott (2010, s. 178) ja Suutarinen (2011, s. 21) tukevat tätä tulosta, sillä heidän mukaansa Y-sukupolvi haluaa yksilöllisiä oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia, dynaamisia tehtäväkuvia sekä avoimen suhteen esihenkilöön. Myös Carlsson ja Järvinen (2012) ovat korostaneet palautteen antoa, joustavuutta ja läpinäkyvyyttä Y-

sukupolven johtamisessa. Johtamisen hierarkkisuus oli yksi haastatteluissa esiin noussut negatiivinen mielikuva. Ahonen (2010, s. 24) onkin korostanut artikkelissaan sitä, että Y-sukupolvi ei arvosta hierarkkista johtamista.

Johtamiseen liittyvä johtopäätös aineiston perusteella on se, että nuoret työntekijät ovat lähtökohtaisesti tyytyväisiä johtamiseen kunta-alalla. Kunnissa työskentelevät esihenkilöt täyttävät pääsääntöisesti nuorten työntekijöiden johtamiseen liittyvät tarpeet ja odotukset. Aineiston perusteella Lehmuskosken ja muiden (2022, s. 12) näkemys nuorten tyytymättömyydestä kuntasektorin johtamiskulttuuriin ei pidä kokonaisuudessaan paikkaansa. Sydänmaanlakan (2015) mukaan johtamisen kehittäminen kunnissa on moniulotteista ja laajaa. Hänen mukaansa yllätyksellisen ja nopeasti muuttuvan toimintaympäristön takia kunnat joutuvat kehittämään johtamiskulttuuriaan. Aineiston perusteella Sydänmaanlakan mainitsemaa kehitystä on tapahtunut, sillä pääosin haastateltavat kokivat olevansa tyytyväisiä johtamiseen.

Suurten ikäluokkien eläköityessä nuoret ovat vallanneet ja tulevat tulevaisuudessa valtaamaan entistä laajemmin kuntien johtopaikkoja (Vesterinen, 2011, s. 115; Hyppänen, 2007, s. 16). Aineiston perusteella eroja eri sukupolvien johtamistyyliissä on havaittavissa. Nuoriin työntekijöihin vetoaa paremmin nuorempien johtajien johtamistyyli, joka on yleensä pehmeämpi, valmentavaan johtamistyyliin suuntaava. Sydänmaanlakka (2015) on korostanut sitä, että vanhat menetelmät eivät istu nykyaikaiseen ympäristöön. Sukupolvien välistä johtamiskulttuurin eroa ovat käsitelleet myös Vesterinen ja Suutarinen (2011, s. 10), joiden mukaan ero on tärkeää tiedostaa, jotta eri sukupolvia osataan johtaa eri tavoin heidän yksilöllisten tarpeidensa mukaan.

Kunnallispolitiikan ei aineiston perusteella koeta vaikeuttavan tai rasittavan työtä. Se näkyy työntekijöiden arjessa melko vähän lukuun ottamatta johtoportaan työskenteleviä. Haasteeksi kunnallispolitiikkaan liittyen koettiin lähinnä viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden väliset ristiriidat sekä luottamushenkilöiden puuttuminen operatiivisen tason työhön. Sydänmaanlakka (2015) onkin määritellyt yhdeksi kunta-alan

haasteeksi poliittisen johtamisen ja virkamiesjohtamisen välisen työnjaon epäselvyyden. Hänen mukaansa yksi johtamisen kehittämistä haastava tekijä on luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välinen työnjako.

Tulevaisuuden suhteen yksi johtopäätös aineiston perusteella on se, että iso osa kunta-alalle jo valmiiksi päätyneistä nuorista työntekijöistä näkee työtulevaisuutensa ainakin osittain kunta-alalla, mutta uusia nuoria työntekijöitä sinne on vaikeaa saada. Negatiiviset mielikuvat ja ennako-oletukset aiheuttavat sen, että kunta-alaa ei pidetä vaihtoehtona. Salli ja Takalo (2014, s. 42) korostavatkin myönteisen työnantajakuvan vaikutusta työpaikan valinnassa. Aineiston perusteella kunta-ala on nuorten keskuudessa työpaikka, johon päädytään vahingossa tai sattuman kautta. Haastateltavien mielikuvien perusteella kunta-alaa saatetaan helposti pitää nuorten keskuudessa ”viimeisenä sijoituspaikkana” tai työuran ”downgreidauksena”. Kaijalan ja Tolvasen (2020, s. 64) mukaan ulkoisella työnantajakuvalla on merkittävä vaikutus nuorten halukkuuteen työskennellä tietyssä organisaatiossa. Tämän näkemyksen ja aineiston valossa on perusteltua olettaa, että kunta-alan työnantajakuvaa ei nähdä nuorten työntekijöiden keskuudessa kovinkaan houkuttelevana.

7 Pohdinta

Kuntien tulevaisuus työvoiman osalta on epävarma, sillä suuret ikäluokat jäävät lähivuosina eläkkeelle ja nuoret valtaavat entistä enemmän kunnissa avautuvia työpaikkoja. Epävarmuuden aiheuttaa se, miten nuoria saadaan rekrytoitua kunta-alalle. Nuorten työntekijöiden kokemuksia ja ajatuksia on tärkeää tutkia, jotta kunnat pystyvät reagoimaan ajoissa ja muokkaamaan kulttuuriaan ja toimintatapojaan nuorten tarpeisiin sopiviksi. Nuorten työntekijöiden ääni tulee tulla kuulluksi. Tästä syystä valitsin aiheeksi nuorten työntekijöiden kokemukset työskentelystä kunta-alalla. Sitaattien nosto merkittäväksi osa-alueeksi tulokset ja johtopäätökset -osioihin oli tietoinen ratkaisu. Sitä kautta nuorten ääni haluttiin nostaa kuuluville.

Menetelmäksi valittu teemahaastattelu osoittautui tutkimuskysymyksen kannalta toimivaksi menetelmäksi. Sen puolistrukturoitu luonne antoi haastatteluihin tilaa kysyä haastattelurungon ulkopuolisia jatkokysymyksiä ja loi joustavuutta haastateltaville puhua heille tärkeistä teemoista. Analysointitavaksi valittu laadullinen sisällönanalyysi oli niin ikään toimiva ratkaisu. Se sopi ihmisten kokemusten analysointiin, sillä vastaukset olivat moniulotteisia, osin syvällisiä ja rönsyileviä. Laadullinen sisällönanalyysi antoi tarvittavat raamit pilkkoa aineisto osiin ja koota se sen jälkeen yleistetyksi kokonaisuudeksi, jossa tärkeät teemat olivat hahmottuneet laajemmiksi kokonaisuuksiksi luokittelun ja koodauksen ansiosta.

Tutkielmaa tehdessä nousi esiin, että nuorten työntekijöiden kokemuksia olisi hyvä tutkia laajemmin. Esimerkiksi vanhempien sukupolvien ja nuorten johtajuuden välisiä eroja olisi tärkeää tutkia, jotta näiden kahden sukupolven välille syntyisi parempi yhteisymmärrys johtamisen ja sen toteuttamistapojen suhteen. Haastatteluissa kävi ilmi, että vanhempien johtajien toimintatavat eivät välttämättä istu nuorten työntekijöiden intresseihin ja odotuksiin. Kuilua olisi tärkeää kaventaa.

Avatessa nuorten mielenterveyteen liittyviä haasteita lukuun 3, esiin nousi avoimia kysymyksiä nuorten kokemien haasteiden syistä; miksi alle 30-vuotiaat kokevat eniten

paineita ja stressiä kunta-alalla. Myös sairauspoissaolojen suuri osuus juuri nuorilla työntekijöillä nosti tarpeen tutkia nuorten kokemia mielenterveyden haasteita enemmän nimenomaan kunta-alan työnantajakuvan kontekstissa. Jotta pystyttäisiin vastaamaan nuorten työntekijöiden tarpeisiin, olisi tärkeää tutkia, mitkä asiat kunta-alalla kuormittavat heitä. Kyse voi olla myös yleisestä yhteiskunnallisesta ilmiöstä, joka ulottuu myös kunta-alalle, eikä niinkään nimenomaan kunta-alasta johtuvasta ilmiöstä.

Lähteet

- Ahonen, G., Hussi, T., & Pirinen, H. (2010). Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä. *Työpoliittinen aikakauskirja*, 4(2010), 23–32.
- Alasoini, T. (2014). Suomen työelämä vuonna 2025 tutkijoiden silmin. *Työelämän tutkimus*, 12(1), 81–87.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Anttiroiko, A., Haveri, A., Karhu, V., Ryytänen, A. & Siitonen P. (toim.) (2007). *Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet* (3. painos). Tampere University Press.
<http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8768-2>
- Aula, P., & Heinonen, J. (2011). *M2: Maiseen uusi aalto*. Talentum.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.
<https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Broadbridge, A. M., Maxwell, G. A., & Ogden, S. M. (2007). 13230 Experiences, perceptions and expectations of retail employment for Generation Y. *Career development international*, 12(6), 523-544.
<https://doi.org/10.1108/13620430710822001>
- Carlsson, M., & Järvinen, K. (2012). *Mielekäs työ: Uuden ajan uraopas* (1. painos.). Talentum.
- Eggers, W., McGrath, B. & Salzetti, J. (2023). The nine trends reshaping government in 2023 - governments are tearing down falls to deliver solutions. *Government trends 2023*. Deloitte. Haettu 8.11.2023 osoitteesta <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/public-sector/articles/julkishallinnon-trendit-2023.html>
- Eläketurvakeskus. (2020). Mielenterveyden sairaudet yleisin työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen syy. Haettu 8.12.2023 osoitteesta <https://www.etk.fi/ajankohtaista/mielenterveyden-sairaudet-yleisin-tyokyvyttomyyselakkeelle-siirtymisen-syy/>
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and commercial training*, 39(2), 98-103.

- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International journal of hospitality management*, 27(3), 448–458.
- Haikkola, L., & Myllyniemi, S. (2019). Hyvää työtä. Nuorisobarometri 2019.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö ([2. painos].). Gaudeamus.
- Huhta, M., & Myllyntaus, V. (2021). Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Alma Talent.
- Hyppänen, R. (2007). Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Edita.
- Hyvärinen, M., Suoninen, E., & Vuori, J. (2023). Haastattelut. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu 11.1.2024 osoitteesta
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>
- Jalonen, M. (2021). Johtaminen ja työnantajakuva parantuivat. *KT-lehti*. Haettu 10.10.2023 osoitteesta
<https://www.ktlehti.fi/2021/1/johtaminen-ja-tyonantajakuva-parantuivat#:~:text=Johtamisen%20ja%20ty%C3%B6ilmapiirin%20koettiin%20yleisesti%20parantuneen.%20Kuntien%20ja,annetaan%20julkisuudessa%20usein%20aivan%20toisenlainen%20ja%20kielteinen%20kuva.>
- Kaijala, M. (2016). Rekrytointi: Tehtävään vai yhtiöön? Alma.
- Kaijala, M., & Tolvanen, R. (2020). Henkilöstö - strateginen investointi? (1. painos.). Kauppakamari.
- Kiviranta, R. (2010). Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Talentum Media.
- Knuuttila, S. (2008). Kulttuuriperintö, arvot ja identiteetti. *Kulttuuriperintö ja oppiminen*, 12.
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT. (2022). Henkilöstö ikäluokittain ja keski-ikä. Haettu 19.12.2023 osoitteesta
<https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot/ika>

- Kuntalaki 10.4.2015. Finlex. Haettu 22.11.2023 osoitteesta
<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410#O6L14P121>
- Kuntaliitto. (2018). Kunnan johtaminen. Haettu 22.11.2023 osoitteesta
<https://www.kuntaliitto.fi/laki/kunnan-toimielimet-ja-johtaminen/kunnan-johtaminen>
- Kuntaliitto. (2019). Miten väestönmuutos vaikuttaa työllisyyteen? Työikäisten määrä hupenee vauhdilla. Haettu 10.10.2023 osoitteesta
<https://www.kuntaliitto.fi/ajankohtaista/2019/miten-vaestonmuutos-vaikuttaa-tyollisyyteen-tyoikaisten-maara-hupenee-vauhdilla>
- Lamm, E., & Meeks, M. D. (2009). Workplace fun: The moderating effects of generational differences. *Employee relations*, 31(6), 613-631.
<https://doi.org/10.1108/01425450910991767>
- Lehmuskoski, K., Väänänen, A., Juvonen-Posti, P., & Mattila-Holappa, P. (2022). Mielenterveyden toimijahahmot: laadullinen tutkimus nuorista työntekijöistä kuntasektorilla. *Kuntoutus*, 45(4), 6–19.
<https://doi.org/10.37451/kuntoutus.125397>
- Lehtonen, T. (2009). Arvot ja arvojohtaminen: filosofisia huomautuksia. *Hallinnon tutkimus*, 28(4).
- Lyons, S. T., Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (2006). Motivation and performance: A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic Sector employees. *Public administration review*, 66(4), 605.
- Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and commercial training*, 37(1), 39-44.
- Mikkilä, E. (2013). Naisten ja miesten ammatit ja työt. Teoksessa M. Pietiläinen (toim.) *Työ, talous ja tasa-arvo*. Helsinki: Tilastokeskus, 65–82.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *The journal of brand management*, 16(3), 160-175.
<https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>
- Määttä, M., & Westerback, F. (2022). Nuoret aikuiset työmarkkinoilla ja niiden kynnyksellä–elämäkulun näkökulma. *Nuorisotutkimus*, 40(3), 22–38.

- Nyholm, I., Stenvall, J., Airaksinen, J., Pekkola, E., Haveri, A., Ursin, K. a., & Tiihonen, S. (2016). Julkinen hallinto Suomessa. Tietosanoma.
- Priyadarshi, P. (2011). Employer Brand Image as Predictor of Employee Satisfaction, Affective Commitment & Turnover. *Indian journal of industrial relations*, 46(3), 510-522.
- Puttonen, S., Hasu, M., & Pahkin, K. (2016). Työhyvinvointi paremmaksi: Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Tietoa työstä.
- Pyöriä, P., & Ojala, S. (2016). Nuorten työasenteet puntarissa—eroaako Y-sukupolvi edeltäjistään?
- Pyöriä, P., Saari, T., Ojala, S. & Sipola, K. 2013. Onko Y-sukupolvi toista maata? Nuorten työorientaatio 1980-, 1990- ja 2000-luvuilla. *Hallinnon tutkimus* 32(3), 197–212.
- Rytkölä, A. (2020). Valtiolla matkaa esimerkilliseksi työnantajaksi. *Lakimiesliitto*. Haettu 8.11.2023 osoitteesta
<https://juristiliitto.fi/blogit/blogi-valtiolla-matkaa-esimerkilliseksi-tyonantajaksi/>
- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2009). KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2012112210007>
- Saini, G. K., Rai, P., & Chaudhary, M. K. (2014). What do best employer surveys reveal about employer branding and intention to apply? *The journal of brand management*, 21(2), 95-111. <https://doi.org/10.1057/bm.2013.10>
- Salli, M., & Takatalo, S. (2014). Loista rekrytoijana: Hoida kosiomatka tyylillä. Kauppakamari.
- Schullery, N. M. (2013). Workplace Engagement and Generational Differences in Values. *Business communication quarterly*, 76(2), 252-265. <https://doi.org/10.1177/1080569913476543>
- Shaw, J. D., & Gupta, N. (2015). Let the evidence speak again! Financial incentives are more effective than we thought. *Human resource management journal*, 25(3), 281-293. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12080>

- Shaw, S., & Fairhurst, D. (2008). Engaging a new generation of graduates. *Education & training (London)*, 50(5), 366–378.
<https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/00400910810889057>
- Suutarinen, M. (2011). Suomalaisten pörssiyhtiöiden johdon näkemyksiä nuorten johtamisesta ja henkilöstönsä sosiaalisen median käytöstä. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Johtamistaidon opisto.
- Sydänmaanlakka, P. (2015). Älykäs julkinen johtaminen: Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Talentum Pro.
- Söderling, I. (2013). Maahanmuutto ja suomalaisten asenteet. Teoksessa *Olemme muuttaneet ja kotoudumme: Maahan muuttaneen kohtaaminen ammatillisessa työssä*, toim. Anne Alitolppa-Niitamo, Stina Fågel & Minna Säävälä. Helsinki: Väestöliitto ry, 15–31.
- Tapscott, D. (2009). *Grown up digital: How the net generation is changing your world*. McGraw-Hill.
- Tapscott, D. (2010). *Syntynyt digiaikaan: Sosiaalisen median kasvatit*. WSOYpro.
- Tuomi, J., & Sarajarvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos)*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Haettu 19.3.2024 osoitteesta <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>
- Työterveyslaitos. (2023a). Työelämätiето: kunta-alan työ ja työntekijöiden hyvinvointi. Haettu 8.12.2023 osoitteesta <https://tyoelamatieto.fi/fi/aineistot/kunta-alan-tyo-ja-tyontekijoiden-hyvinvointi>
- Työterveyslaitos. (2023b). Työelämätiето: sairauspoissaolot kunnissa. Haettu 8.12.2023 osoitteesta <https://www.tyoelamatieto.fi/fi/aineistot/sairauspoissaolot-kunnissa>
- Vaasan yliopisto. (2013). Vaasan yliopiston eettiset suositukset.
- Vaisto, L. (2021). Millainen on hyvä työnantajalupaus eli EVP. 3 tärkeintä asiaa. Duunitori. Haettu 1.11.2023 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/eb-opas-tyonantajalupaus>

- Valtiovarainministeriö. (2020). Julkisen hallinnon uudistamisen strategia. Valtioneuvosto. Haettu 8.11.2023 osoitteesta <https://julkisenhallinnonstrategia.fi>
- Valtiovarainministeriö. (2023). Kuntarakenne. Haettu 21.11.2023 osoitteesta <https://vm.fi/kunta/kuntarakenne>
- Valtiovarainministeriö. (2024a). Kuntien tehtävät ja toiminta. Haettu 29.4.2024 osoitteesta <https://vm.fi/kuntien-tehtavat-ja-toiminta>
- Valtiovarainministeriö. (2024b). Valtion palkkausjärjestelmä – palkkauksen perusteet. Haettu 29.4.2024 osoitteesta <https://vm.fi/valtio-tyonantajana/virka-ja-tyoehdot-henkilostohallinnon-asiakirjat/palkkaus-kannustejarjestelmat/172>
- Vesterinen, P-L. (2011). Y-sukupolvi johdettavana. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Johtamistaidon opisto.
- Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. (2011). Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Johtamistaidon opisto.
- Viitala, R., Järnlström, M., & Uotila, T-P. (2014). Henkilöstöjohtamisen työkenttä. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of managerial psychology*, 23(8), 878-890. <https://doi.org/10.1108/02683940810904376>
- Younis, R. A. A., & Hammad, R. (2021). Employer image, corporate image and organizational attractiveness: The moderating role of social identity consciousness. *Personnel review*, 50(1), 244-263. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2019-0058>
- Zemke, R., Filipczak, B., & Raines, C. (1999). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. AMACOM.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Ennen työsuhteen alkamista kunnassa

- Mitä työtehtäviisi tällä hetkellä kuuluu?
- Millainen työkokemus sinulla on ennen nykyistä työtehtävääsi?
- Miksi hakeuduit nykyiseen työhösi? Mitkä asiat olivat sinulle tärkeitä töitä hakiessa?
- Mitä ajattelit kunnassa työskentelystä ennen kuin aloitit työskentelyn kunnassa?

Kunnassa työskentelyn aikana

- Kun olit hakeutumassa nykyiseen tehtävääsi, mitkä asiat työpaikkailmoituksessa vaikuttivat kiinnostukseesi?
- Kokemuksesi perusteella, millaista työskentely kunnassa on ollut?
- Oletko ollut tyytyväinen työskentelyyn kunnassa? Mitkä asiat tyytyväisyyteen/tyytymättömyyteen ovat vaikuttaneet?

Johtaminen ja tulevaisuus kunnassa

- Mitä ajattelit kunnassa johtamisesta ennen kuin aloitit nykyisessä työssäsi?
- Mitä ajattelet johtamisesta kunnassa kokemuksesi perusteella?
- Oletko ollut tyytyväinen johtamiseen? Mitkä asiat tyytyväisyyteen/tyytymättömyyteen ovat vaikuttaneet?
- Näetkö itsesi työskentelemässä kunnassa tulevaisuudessa? Miksi/miksi et?

Liite 2. Haastattelukutsu

Hei!

Oletko alle 35-vuotias? Työskenteletkö kuntasektorilla hallinnollisissa tehtävissä? Haluaisitko osallistua kuntasektorin työnantajakuvaa käsittelevään pro gradu - tutkielmaani? Opiskelen Vaasan yliopistossa hallintotieteitä ja pro gradu -tutkielmani käsittelee kuntasektorin työnantajakuvaa Y-sukupolven näkökulmasta. Tutkielmassa tarkastelen alle 35-vuotiaiden kokemuksia kuntasektorilla työskentelystä ja kunnasta työnantajana.

Haastattelut toteutetaan etänä Teamsin välityksellä. Haastattelu kestää noin tunnin ajan, eikä sinun tarvitse valmistautua siihen etukäteen. Haastattelut tallennetaan ja litteroidaan anonyymeina, eli nimeäsi tai kuntaa, jossa työskentelet, ei mainita tutkielmassa. Haastattelut nauhoitetaan vastausten käsittelyn helpottamiseksi.

Mikäli olet kiinnostunut osallistumaan tutkielmaani, laita viestiä alla olevaan osoitteeseen. Sovitaan sen jälkeen aika haastattelua varten. Kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Adalmiina Ylikoski

puh.

s-posti.