

## Strateginen urasuunnittelu

Minna Leppäaho

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2014



Liiketalouden koulutusohjelma

<p><b>Tekijä</b> Minna Leppäaho</p>	<p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2010</p>
<p><b>Raportin nimi</b> Strateginen urasuunnittelu</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 110 + 4</p>
<p><b>Opettajat tai ohjaajat</b> Martin Stenberg</p>	
<p>Työympäristön muutosluonteisuus ja joustovaatimukset asettavat urapoluille ja uralla kehittymiselle uusia edellytyksiä. Samalla urasuunnittelusta on tullut entistä tärkeämpää.</p> <p>Tämä tutkimus pyrkii selvittämään, miten organisaatio voisi suunnitella työntekijöilleen mielekkäitä uria systemaattista urasuunnittelua hyödyntäen. Mielekkyydellä viitataan tässä siihen, että urasuunnittelun hyödyt näkyisivät sekä organisaatio- että yksilötasolla. Teemana urasuunnittelu liittyy laajempaan kokonaisuuteen, osaamisen kehittämiseen.</p> <p>Pyrkimyksenä on ollut luoda kohteena olevalle, televiestintälaitteita ja -palveluita tarjoavalle yritykselle selvitys, jonka avulla työntekijöiden uriin liittyvässä suunnittelutyössä onnistuttaisiin paremmin. Tarkoituksena on, että tuloksia ja raportointia voitaisiin hyödyntää paitsi kohdeorganisaatiossa, myös muissa yrityksissä, joissa urasuunnittelu on ajankohtaista.</p> <p>Tutkimuksen teoriaosuudessa paneudutaan urasuunnittelun lähtökohtiin sekä suunnitteluprosessin vaiheisiin, etuihin ja haasteisiin. Lisäksi teoriaosiossa pohditaan urapolkuja suunnittelun työvälineenä. Lähteinä on käytetty aihepiiriin liittyvää kirjallisuutta sekä Internet - julkaisuja.</p> <p>Tutkimuksen empiirinen osuus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena. Työ on rajattu toimeksiantajayritykseen kohdistuneeksi haastattelututkimukseksi. Tutkimuksessa perehdytään yleisesti kohdeorganisaatioon ja tarkemmin sen kolmeen yksikköön. Tutkimus rajautuu ajankohdaltaan syys- marraskuuhun 2013.</p> <p>Tutkimuksen kohderyhmä suhtautui urasuunnitteluun positiivisesti. Haastateltavat kokivat, että nykyistä toimintaa kehittämällä myös kohdeorganisaatiossa voitaisiin harjoittaa urasuunnittelua, josta sekä organisaatio että yksittäiset työntekijät hyötyisivät. Tulosten mukaan mielekäs urasuunnittelu edellyttää etenkin organisaation ja yksilöiden tuntemusta, jatkuvaa dialogia, yhteistyötä, joustavuutta, systemaattisuutta, pitkäjänteistä sitoutumista, resursseja, dokumentointia, avoimuutta, motivaatiota sekä erilaisten urapolkujen mahdollistamista.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Urasuunnittelu, urakehitys, työura, kehittäminen, osaamisen johtaminen.</p>	

Degree programme in business

<p><b>Author</b> Minna Leppäaho</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2010</p>
<p><b>The title of thesis</b> Strategic career planning</p>	<p><b>Number of report pages and attachment pages</b> 110 + 4</p>
<p><b>Advisor</b> Martin Stenberg</p>	
<p>The changing working environment and with it the issue of operational flexibility set new preconditions for career paths and career development. At the same time career planning has become increasingly important for companies.</p> <p>This study aims to determine how an organization is able to design meaningful career paths for its employees by utilizing systematic career planning. In this context meaningfulness refers to the fact that the obtained benefits from career planning appear on both organizational and individual levels. The theme of the study; career planning, relates to a broader topic of human resources development.</p> <p>The aim of the study was to create a report which helps the target telecommunications equipment and services company to succeed better in their career planning activities. The purpose is that the results and the reporting could be utilized not only in the target organization but also in other companies in which career planning is a current issue.</p> <p>The theoretical part of the study focuses on the context of career planning. This part also introduces the steps, benefits and challenges of the planning process as well as the career paths as career planning tools. The theory is based on literature and internet publications related to the subject. The empirical part of the study was conducted as a qualitative study using theme interviews directed to the target company's managers. The paper examines the target company at a general level but also more specifically its three units. The interviews were conducted between September and November 2013.</p> <p>The results were analyzed by using content analysis and thematic analysis. The target group responded positively to career planning. The interviewees felt that by developing the existing activities in the target company, the career planning process would be possible to conduct in a way which would benefit both the organization and the individuals. The results suggest that meaningful career planning requires both organizational and individual awareness, continuous dialogue, cooperation, flexibility, consistency, long-term commitment, resources, documentation, openness and motivation, as well as enabling a variety of different career path possibilities.</p>	
<p><b>Key words</b> Career planning, career development, career, development, human resources development</p>	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Aihe ja sen taustaa .....	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja kysymyksenasettelu.....	5
1.3	Lähteet, teoreettinen viitekehys ja rakenne .....	6
2	Keskeiset käsitteet .....	9
3	Urakonteksti.....	15
3.1	Toimintaympäristötaso .....	15
3.2	Yksilötaso .....	15
3.3	Organisaatiotaso .....	21
4	Urasuunnitteluprosessi .....	25
4.1	Osaamiskartoitukset.....	25
4.2	Kehittämismahdollisuudet ja -keinot.....	26
4.3	Urasuunnitelmien laatiminen .....	28
5	Urapolut urasuunnittelun työvälineenä .....	29
6	Urasuunnittelun edut ja haasteet .....	34
7	Tutkimuksen empiirinen osa .....	36
7.1	Tutkimusmenetelmä .....	36
7.2	Toteutuskuvaus.....	37
7.3	Aineisto ja käytetyt analyysit .....	38
8	Tulokset.....	40
8.1	Haastateltavien taustatiedot .....	40
8.2	Urasuunnittelun ja -polkujen tarve.....	40
8.3	Yksilölähtökohtia.....	41
8.4	Ympäristölähtökohtia .....	45
8.5	Organisaatiolähtökohtia .....	47
8.6	Toimenkuvakohtaisia asioita.....	55
8.7	Urasuunnittelun edellytyksiä organisaatiolle .....	57
8.8	Urasuunnitteluprosessi .....	58
8.9	Urapolut.....	70
8.10	Urasuunnittelun etuja.....	77

8.11	Urasuunnitteluun liittyviä haasteita.....	78
8.12	Urasuunnittelun ja -polkujen mielekkyys .....	80
8.13	Tulosten yhteenveto.....	82
9	Pohdinta .....	86
9.1	Tulosten tarkastelu .....	86
9.1.1	Urasuunnittelun lähtökohtien tuntemus.....	88
9.1.2	Urasuunnitteluprosessin mielekkyyttä lisääviä tekijöitä.....	94
9.1.3	Urapolut suunnittelun työkaluna .....	104
9.1.4	Urasuunnittelun tarpeellisuus, hyödyllisyys ja haasteellisuus .....	105
9.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	107
9.3	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotuksia.....	109
	Lähteet.....	111
	Liitteet.....	114
	Liite 1. Haastattelukysymykset teemoittain.....	114
	Liite 2. Urasuunnittelumalli.....	117

# 1 Johdanto

## 1.1 Aihe ja sen taustaa

Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen aiheena on organisaation mielekäs urasuunnittelu. Teemana urasuunnittelu liittyy laajempaan aihekokonaisuuteen, osaamisen kehittämiseen. Aihe on läheisesti yhteydessä myös moninaisuuden johtamiseen ja sen osana esimerkiksi ikäjohtamiseen. Työssä keskitytään ensisijaisesti urien ja urapolkujen suunnitteluun. Tarkoituksena ei siis ole perehtyä syvemmin suunnitelmien implementointiin, onnistumisen arviointiin eikä seurantaan. Tutkimuksen toimeksianto saatiin televiestintälaitteita ja -palveluita tarjoavalta kansainväliseltä yrityseltä. Työssä paneudutaan yleisesti kohdeorganisaatioon ja tarkemmin sen kolmeen yksikköön. Tarve työntekijöiden urien ja urapolkujen suunnitteluun liittyvälle tutkimukselle syntyi kohdeorganisaation henkilöstön osoittama muun muassa työtyytyväisyys selvityksessä kiinnostustaan laajempia uralla kehittämisen- ja etenemismahdollisuuksia kohtaan. Aiheen katsottiin soveltuvan hyvin opinnäytetyöksi, sillä se tukee tekijänsä ammatillisen osaamisen kehittämistä sekä liiketalouden saralla, että henkilöstöjohtamisen erikoistumisopinnoissa. Aihevalinta koettiin siten sekä tutkimuksen tekijän, että sen toimeksiantajan kannalta tarpeelliseksi ja mielenkiintoiseksi. Aiheena urasuunnittelu on paitsi kohdeorganisaatiossa, myös yleisellä tasolla ajankohtainen: Työympäristön muutosluonteisuuden ja joustovaatimusten myötä urapolkuihin ja -kehittämiseen kohdistuu uusia edellytyksiä (Salminen 2005, 42).

Uratutkimus yleistyi voimakkaasti erilaisten uravaiheiden tutkimusten myötä 1960 -luvulla. 1970 -luku oli avoimien mallien aikaa. Edgar H. Schein tutki työuria yksilön ja organisaation välisenä vuorovaikutusprosessina. Uratutkimuksen kenttä laajeni, kun ymmärrettiin kontekstin ja ura-ankkureiden vaikutus uravalintoihin ja -kehitykseen. Uria ryhdyttiin ulkoisten tekijöiden tiedostamiseen myötä tarkastelemaan myös ammattiryhmäkohtaisesti. 1980 -luvulla johtajien urakäyttäytymisen havaittiin muuttuneen merkittävästi. Luotiin uusia käsitteitä, kuten uraputki, kiertolaisjohtaja, burnout ja uraväsymys. (Kattelus, Tammeaid & Jokinen 2002, 20.) 1990 -luvun alun suuren laman myötä organisaation ja yksilön välinen suhde sekä työelämän asenteet ja arvostukset muuttuivat merkittävästi. Työntekijöiden lojaalius ja sitoutuneisuus työnantajiaan kohtaan vä-

henivät. Myös työsuhdeturvan arvostus heikkeni hyöty-ajattelun yleistymisen myötä. (Kurten 2001, 20 - 21.) 1990 -luvun uratutkimuksessa erityishuomiota saivat ryhmät, kuten naiset ja ekspatriaatit, joiden urakehitys oli haasteellista (Kattelus ym. 2002, 20).

Sittemmin uratutkimus on kohdannut uusia haasteita erilaisten toimintaympäristön muutosten myötä. Lampikosken (2010, 4-5) mukaan urasuunnittelusta on samalla tullut entistä tärkeämpää. Muun muassa globaali kilpailu on lisääntynyt ja työelämä muuttunut entistä lyhytjänteisemmäksi. Organisaatioiden tulostavoitteet ja niiden myötä myös kiire ja työelämän paineet ovat kasvaneet. Vuosittain syntyy uusia työtehtäviä ja jopa aloja ja esimerkiksi nuorten kiinnostuksen kohteet sekä opinto- ja urapolut ovat muuttuneet yhä subjektiivisemmiksi. Teknologian kehitys on nopeuttanut viestimisen tahtia, minkä vuoksi keskeytykset ja toiminnan sirpaloituminen lisääntyvät. Sen myötä myös riippumaton työskentely, kuten etätö on muuttunut jatkuvasti yleisemmäksi. Itsenäisyyden ja oma-aloitteisuuden vaatimukset ovat korostuneet yhä useammassa organisaatiossa: Työntekijöiltä edellytetään sekä kykyä työskennellä omatoimisesti että tiimissä. Myös yksilön vastuu kehitymisestä ja tulevaisuudesta on kasvanut. Yhteiskunta ja organisaatiot tarjoavat entistä enemmän mahdollisuuksia eri elämän osa-alueiden, kuten työn, opintojen ja vapaa-ajan joustavaan yhteensovittamiseen. Tulevaisuudessa alaa tullaan todennäköisesti vaihtamaan kahdesta kolmeen kertaan ja työpaikkoja jopa kymmenen kertaa urapolun aikana.. (Lampikoski 2010, 4-5.)

Myös uran ja joustavan urakehityksen määrittely ja sisältö ovat muuttuneet (Salminen 2005, 37). Viimeisten vuosikymmenten aikana urissa on tapahtunut huomattavia muutoksia. Perinteisen urakäsityksen mukaan ura perustui hierarkkisiin, hyvin jäsenneltyihin ja jäykkiin rakenteisiin. Organisaatiohierarkian voitiin katsoa muodostavan uraportaita, joita myöten työntekijöiden oli mahdollista edetä urallaan. Uralla menestymistä määrittivät hierarkiassa yleneminen ja ulkoiset tekijät, kuten ansio ja status. Rakenteiden pysyvyys ja uraportaiden selkeys mahdollistivat selkeiden, enimmäkseen lineaaristen urapolkujen muodostamisen. Sittemmin organisaatorakenteet ovat madaltuneet ja kokonaisia johtamiskerroksia on poistunut. Samalla urapolut ovat hämärtyneet; erilaisia uria on yhä enemmän ja uramenestys on saanut laajemman merkityksen. Urapolut ovat muuttuneet jäykistä, suoraviivaisista ja vakaista monisuuntaisiksi, dynaamisiksi ja vakiintumattomiksi. Näillä uudentlaisilla urapoluilla uramenestys voi ulkoisten tekijöiden ohella merkitä

myös sisäistä tyytyväisyyttä; yksilöt määrittävät itse oman uramenestyksensä (Baruch 2004, 58 - 61). Myös hierarkiassa alaspäin liikkuminen voidaan nykyisin nähdä erinomaisena urakehityksenä (Salminen 2005, 37). Vaikka jäykkien urien voidaan ainakin vapaassa markkinataloudessa katsoa olevan historiaa, ei tämä kuitenkaan tarkoita urien suunnittelemattomuutta tai perusteettomia lupauksia. Nykyään voidaankin puhua joustavuuden kokonaisvaltaisesta ja vahvasta hallinnasta, joka edellyttää luovuutta, tilanneherkkyyttä ja organisaation sekä yksilöiden tuntemusta. (Salminen 2005, 11.) Joustavuutta itsen ja toisten hyväksi tarvitaan niin yksilöiden kuin organisaationkin kohdalla yhä enemmän (Salminen 2005, 42).

Työntekijöiden suhtautuminen työhön, uraan ja työnantajiin on muuttunut merkittävästi. Kärjistäen monen voidaan ulkoisten seikkojen sijaan katsoa haluavan työltään myös itsensä toteuttamista, elämyksiä ja arvostusta. (Airo, Rantanen & Salmela 2008, 10.) Tarve osata, hallita ja tuntea itsensä hyväksi on osa ihmisen perusluonnetta ja ominaisuutena huomattavasti työelämän trendejä ja ulkoiseen arvostukseen liittyviä asioita pysyvämpi (Airo ym. 2008, 177). Thorsrudin ja Emeryn mukaan työelämän tutkimukset ovatkin jo vuosikymmenten ajan osoittaneet ihmisten yleisesti ottaen haluavan työn, jossa heillä on mahdollisuus oppia sekä kokea olevansa päteviä ja tarpeellisia (Viitala 2008, 112). Koska nykymaailmassa koulutus ei välttämättä takaa sosiaalista nousua tai automaattista työsuhdeturvaa, ovat työelämän toimintakykyisyyteen liittyvät paineet kasvamassa. Määräaikaiset työt lisääntyvät, mutta samalla ihmiset kaipaavat kuitenkin työltään pysyvyyttä. (Salminen 2005, 27.) Uranvaihtajia, freelance - toimijoita, elämys- ja osaamishakuisia työntekijöitä sekä portfolio-, jousto-, pätkä-, etä- ja projektityöntekijöitä on yhä enemmän. Yksilöiden urat eivät ole enää lukkoon lyötyjä. (Salminen 2005, 8.) Työsuhteet voivat helposti kestää vain muutamia vuosia (Baruch 2004, 59).

Jotta organisaation toiminta olisi laadukasta, tulisi sen henkilöstön osaamisen olla riittävällä tasolla (Viitala 2008, 110). Kykyjen löytämisestä ja sitouttamisesta on tullut yrityksille tärkeä kilpailutekijä jatkuvasti muuttuvassa, globaalissa ja teknologisesti vaativassa liiketoimintaympäristössä. Organisaatiot, jotka onnistuvat taitavimmin houkuttelemaan, kehittämään ja sitouttamaan yksilöitä, joiden osaaminen riittää kansainvälisen liiketoiminnan johtamiseen, menestyvät parhaiten. (Ulrich 2007, 34.) Prusakin (1997) mukaan organisaation kilpailukyky riippuu merkittävimmin juuri sen osaamisesta sekä kyvystä



hyödyntää olemassa olevaa osaamista ja oppia uutta (Viitala 2008, 11). Nykyään organisaatiot eivät enää kykene tarjoamaan työntekijöilleen varmoja työpaikkoja, mutta voivat auttaa työntekijöitä lisäämään osaamistaan ja samalla työmarkkina-arvoaan (Baruch 2004, 62).

Kansalliset koulutus- ja osaamisen kehittämissuunnitelmat eivät täysin kykene vastaamaan työelämän nopeasti muuttuviin osaamisvaatimuksiin, minkä vuoksi koulutus seuraa tarpeita jäljessä. Organisaatioiden tarvitseman osaamisen hankkiminen ja kehittäminen onkin yhä suuremmissa osin niiden omalla vastuulla. (Ojala 2008, 25.) Voidaan sanoa, että organisaatiot ovat muuttuneet oppipaikoiksi (Ojala 2008, 224). Ulkoisten kehittämissuunnitelmien sijaan on yhä useammin alettu suosia organisaation sisäisiä ohjelmia (Vicere 1998 & 2000, teoksesta Viitala 2008, 260). Oppimismahdollisuuksien avulla yritykset kilpailevat osaajista (Ojala 2008, 224). Kun ennen työntekijöiden odotettiin palvelevan organisaatiota koko työelämänsä ajan, voidaan työntekijöiden nykyään katsoa odottavan organisaation palvelevan heitä (Baruch 2004, 59). Jokainen työntekijä on kuitenkin myös itse vastuussa kehittämisestään ja ammattitaitonsa ajan tasalla pitämisestä (Viitala 2008, 23). Vastuu osaamisesta, työmarkkina-arvon kasvattamisesta, motivaatiosta, työssä jaksamisesta sekä vuorovaikutuksen toteutumisesta on siten sekä esimiehellä, että työntekijällä itsellään (Salminen 2005, 182 - 183).

Taulukko 1. Urissa tapahtuneiden muutosten vertailua (mukaillen, Baruch 2004, 66)

	Perinteinen ura	Muuttunut ura
<b>Ympäristö</b>	vakaa	dynaaminen
<b>Uravalinnat</b>	uran alkuvaiheessa	useita, eri vaiheissa uraa
<b>Päävastuu</b>	organisaatiolla	yksilöllä
<b>Urahorisontti, työpaikka</b>	yksi organisaatio	useita organisaatioita
<b>Muutos</b>	vähittäin kasvava	transformationaalinen
<b>Työnantajan odotukset työntekijöitään kohtaan</b>	lojaalius, sitoutuminen	tehokas työajan hyödyntäminen
<b>Työntekijän odotukset työnantajaansa kohtaan</b>	turvallisuus	työllistyminen, markkinaarvon nostaminen
<b>Eteneminen</b>	työsuhteen mukaisesti	tulosten ja tiedon lisääntyessä
<b>Menestyksen mittarit</b>	hierarkiaportailta nousu	sisäinen kokemus saavuttamisesta
<b>Koulutus</b>	muodolliset ohjelmat	työssä, organisaatiokohtaisesti
<b>Uran suunta</b>	lineaarinen	monisuuntainen

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja kysymyksenasettelu

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten organisaatio voisi suunnitella työntekijöilleen mielekkäitä uria systemaattista urasuunnittelua hyödyntäen. Mielekkyydellä viitataan tässä siihen, että urasuunnittelu ja sen työvälineenä mahdollisesti käytettävät urapolut koettaisiin hyödylliseksi sekä työntekijä- että organisaatiotasolla. Tämä tavoite asetettiin tutkimukselle, koska haluttiin selvittää, miten organisaatio voisi luoda henkilöstölleen molempia osapuolia palvelevia uramahdollisuuksia. Tarkoituksena on ottaa selvää urien ja urapolkujen suunnittelemisen lähtökohdista ja organisaatiotason edellytyksistä, suunnitteluprosessiin liittyvistä vaiheista ja haasteista sekä urapolkujen mahdollisesti aikaansaamista eduista. Tavoitteena on luoda kohdeyritykselle selvitys, jonka avulla työntekijöiden uriin ja urapolkuihin liittyvässä suunnittelutyössä onnistuttaisiin paremmin. Tarkoituksena on, että toimeksiantajayritys voisi hyödyntää tutkimuksen tuloksia arvioidessa urasuunnittelun kannattavuutta sekä suunnitellessa työntekijöidensä urapolkuja. Pyrkimyksenä on luoda selvitys, jonka tuloksia ja raportointia voitaisiin

hyödyntää paitsi kohdeorganisaatiossa, myös muissa yrityksissä, joissa urasuunnittelu on ajankohtaista.

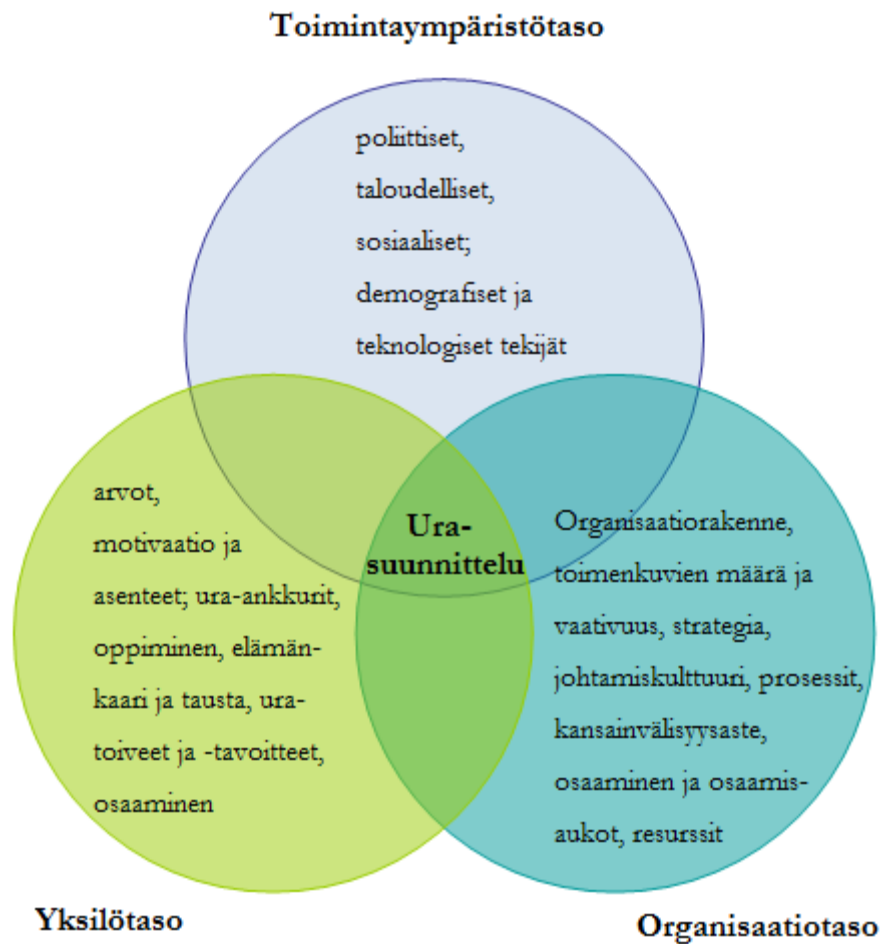
Tutkimuksen pääkysymyksenä on: *”Miten organisaatio voisi luoda työntekijöilleen mielekkäitä urapolkujia?”*

Pääkysymyksen selvittämiseksi tutkimuksessa etsitään vastauksia seuraaviin alakysymyksiin:

- Mitä lähtökohtia työntekijöiden urien ja urapolkujen suunnittelussa tulisi huomioida?
- Minkälaisen prosessin kautta organisaation kannattaisi suunnitella työntekijöidensä uria?
- Miten organisaatio ja sen työntekijät voisivat mahdollisesti hyötyä urasuunnittelusta?
- Mitä haasteita urasuunnitteluun ja urapolkujen muodostamiseen saattaa liittyä?

### **1.3 Lähteet, teoreettinen viitekehys ja rakenne**

Työn lähteinä on käytetty tutkimuksen aihepiiriin liittyvää kirjallisuutta sekä Internet - julkaisuja. Käytetyt lähteet käsittelevät pääasiassa urasuunnittelua, urakehitystä ja henkilöstöjohtamista. Urasuunnitteluun vaikuttavia tekijöitä on kuvattu viitekehysten avulla (Kuvio 1).



Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys: organisaation urasuunnitteluun vaikuttavia tekijöitä

Työn alussa määritellään tutkimuksen kannalta olennaiset käsitteet, jotka on esitetty tiivistetysti myös luvun 2 lopussa. Tutkimuksen teoriaosuudessa paneudutaan urasuunnitteluun systemaattisena osana organisaation kehittämistä ja johtamista. Teoriaosuus jakautuu neljään lukuun, joista ensimmäisessä perehdytään urasuunnittelussa huomionarvoisiin lähtökohtiin ympäristö-, yksilö- ja organisaatiotasolla. Toisessa esitellään urasuunnitteluprosessia ja siihen liittyviä vaiheita. Kolmannessa paneudutaan tarkemmin urapolkuihin urasuunnittelun työvälineenä sekä esitellään myös valtiokonsernin yksiköissään soveltama malli asiantuntijan kehityspolusta ja sen tukitoimista. Neljännessä teorialuvussa perehdytään urasuunnittelun ja -polkujen luomisen etuihin sekä suunnitteluprosessiin liittyviin haasteisiin.

Tutkimuksen empiirisessä osiossa esitellään valittu tutkimusmenetelmä sekä kuvataan yksityiskohtaisesti tutkimuksen käytännön toteutusta. Lisäksi esitellään tutkimusaineis-

to, käytetyt analyysimenetelmät sekä tutkimuksen tulokset. Pohdintaosuudessa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia, pohditaan sen pätevyyttä, luotettavuutta ja eettisyyttä sekä esitellään tehdyn tutkimuksen perusteella johdettuja kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia. Pohdintaosio sisältää myös tutkimuksen tekijän oman arvion opinnäytetyöprosessissa onnistumisestaan ja oppimisestaan.

## 2 Keskeiset käsitteet

*Ura* on kontekstinsa laajuuden myötä käsitteenä monimuotoinen. Sitä voidaan tarkastella subjektiivisesta, objektiivisesta sekä organisatorisesta näkökulmasta. (Kattelus ym. 2002, 21.) Lähteenmäen (1995, 27 - 28) mukaan urakäsitettä voidaan pohtia seuraavista näkökulmista:

- ura elämän aikana muodostuvien työpaikkojen sarjana (objektiivinen)
- ura vertikaalisena etenemisenä (objektiivinen)
- ura tietyn ammatin sisällä (objektiivinen)
- ura yksilön tekemänä perättäisinä valintoina (objektiivinen ja subjektiivinen)
- ura yksilöä tyydyttävänä ammatillisena kehittymisenä ja edistymisenä (subjektiivinen)
- ura tietyn organisaation sisällä (organisatorinen ja objektiivinen)
- ura organisaatiossa tapahtuneena sosiaalistumisprosessina (organisatorinen ja subjektiivinen)
- ura erilaisina rinnakkaisina ja peräkkäisinä rooleina (subjektiivinen ja objektiivinen)
- ura henkilökohtaisten asenteiden ja käyttäytymisen jatkumona (subjektiivinen)
- ura ammatillisen identiteetin ja persoonallisuuden kehitysprosessina (subjektiivinen).

Subjektiivinen näkökulma korostaa yksilön uralla kehittymistä, jossa ammatti-identiteettiä rakennetaan uraorientaation perusteella (Kattelus ym. 2002, 21). Lähteenmäen mukaan subjektiivisen uratulkinnan mukaan kyseessä on elämän mittainen ammatillinen oppimisprosessi, jota ammatillisen identiteetin kehittyminen ja henkilökohtaiset ura-ankkurit ohjaavat (Lampikoski 2010, 7). Ura-ankkureihin perehdytään tarkemmin seuraavassa luvussa. Objektiivinen näkökulma puolestaan korostaa työelämässä rakentuvaa uraa (Kattelus ym. 2002, 21). Marttilan mukaan uria kuvataan tällöin yksilöiden koulutuksen, työpaikkojen ja -tehtävien, ammattinimikkeiden sekä työelämän taukojen kautta (Särkijärvi 2006, 32). Tarkasteltaessa uria objektiivisesta näkökulmasta, korostuu myös ajattelu yksilöiden urista polkuina (Kattelus ym. 2002, 21). Lähteenmäki esittää, että objektiivisen näkökulman mukaan työntekijä voi edetä urallaan erilaisissa toimissa ja työpaikoissa lineaarisesti sekä vertikaalisesti, eri tehtävästä tai ammattitasolta toiseen (Lampikoski 2010, 7). Organisatorinen näkökulma käsittää muun muassa organisaation sisäisen, hierarkkisen ja ylöspäin suuntautuvan urakehityksen. Tämä näkö-

kulma sisältää myös henkilöstöyksiköiden harjoittaman urasuunnittelun ja työurien avulla tapahtuvan uusiutumisen. (Kattelus ym. 2002, 21.) Lähteenmäen mukaan organisatorisessa tulkinnassa yksilölliset työurat nähdään siis prosesseina, joiden kautta organisaatio voi uusiutua. Uravalintoihin ja uralla kehittymiseen pyritään vaikuttamaan siten, että organisaatio saisi mahdollisimman suuren hyödyn. (Lampikoski 2010, 7.)

Toimintaympäristön muutosten myötä on alettu puhua rajattoman organisaation ilmiöstä (Ashkenas ym. 1995, teoksesta Baruch 2004, 59). Rajattoman organisaatio-käsitteen myötä on puolestaan alettu puhua myös *rajattomista urista* (Defillippi & Arthur 1994, teoksesta Baruch 2004, 58). Arthurin mukaan rajattomalla uralla kehittyessä liikutaan eri organisaatioiden ja työnantajien välillä. Pätevyyttä ja merkitystä voidaan etsiä myös organisaation ulkopuolelta, osaamisen ylläpidossa ja kehittämisessä käytetään ulkopuolisia asiantuntijoita ja johtamisverkostoja, entisiä hierarkkisia rajoja ja perinteitä rikotaan ja yksilöt ylläpitävät omaa rajattomuuttaan organisaation rajoitteista huolimatta. (Salminen 2005, 38.)

Uralle, toisin kuin yksittäiselle työtehtävälle, on tyypillistä sen pitkän aikavälin jatkuvuus. *Uralle menestyminen ja uratyytyväisyys* eivät siis tarkoita samaa kuin työmenestys ja työtyytyväisyys, jotka voivat olla vain hetkellisiä. Reardonin ym. (2006) mukaan ura kannattaisikin nähdä mieluummin matkana, polkuna tai prosessina sen sijaan, että katsottaisiin vain määränpäättä, johon se johtaa. Kun uraa katsotaan tästä näkökulmasta, määrätty uramenestys paitsi määränpään, myös matkalla koettujen tyytyväisyyden tuntemusten kautta. (Inkson 2007, 90.) Eri yksilöt voivat määritellä menestyneen uran eri tavoilla eikä yhtenäistä määritelmää ole (Särkijärvi 2006, 45; Baruch 2004, 61). Yleisesti arvostettuun asemaan nouseminen ei enää tarkoita sitä, että olisi urallaan menestynyt. Moni voi määritellä hyvän uran esimerkiksi onnistuneeksi elämäkuluksi, jossa opinnot, työ, äitiys tai isyys, väli vuodet ja ammatinvaihdokset vuorottelevat keskenään. (Särkijärvi 2006, 45.) Nykyään menestyvän uran voidaankin katsoa olevan sellainen, millaiseksi kukin yksilö sen itse määrittää (Särkijärvi 2006, 75). Uramenestystä voidaan Derrin (1986, teoksesta Inkson 2007, 88) mukaan kuvata seuraavin tavoin: eteneminen organisaation hierarkiassa, turvallisen ja vakaan aseman omaaminen, työnteon aikaansaama inspiraatio ja motivaatio, itsenäisyys ja hallinnan tunne työssä sekä työn ja vapaa - ajan tasapainon saavuttaminen.

Ura kehittyy yksilön oppimisprosessissa ulkoisten tekijöiden mahdollistamana (Särki-järvi 2006, 75). Sen kehittymisen voidaankin katsoa olevan organisaation ja yksilön yhteistyön tulosta (Kattelus ym. 2002, 23). Urakehitys voi pelkistäen tarkoittaa joko tehtävänkuvan ja organisaation vaihtumista tai tehtävänkuvan vähittäistä kehittymistä (Holopainen, Westerlund & Laine 2007, 27). Salminen (2005, 182) puhuu teoksessaan *joustavasta urakehityksestä*:

Joustava urakehitys on psykologisen, henkisen ja eettisesti pitävän sopimuksen perusteella toteutettava yksilön ja organisaation osaamisen keskinäinen, tuloksellinen hyödyntäminen. Se on myös elämäntilanteen huomioiva kasvualusta uusiin mahdollisuuksiin. Se edellyttää jatkuvaa vuoropuhelua ja sopimista helppoissa ja vaikeissa tilanteissa. Se liittyy työssä oppimiseen ja persoonallisuuden kehittämiseen.

Joustavan urakehityksen avulla voidaan siis varmistaa, että kehittymisestä hyötyvät niin yksilö kuin organisaatiokin (Salminen 2005, 28). Joustava urakehitys toteutuu arkisten käytäntöjen, kuten rekrytoinnin, päivittäisjohtamisen, palkitsemisen, kehityskeskusteluiden ja henkilöstön käsittelyn kautta (Salminen 2005, 86). Jotta joustavaa urakehitystä tapahtuisi, tarvitaan tehokkaan kommunikaation lisäksi myös uusia toimia, jotka mahdollistavat työntekijöille kasvun yrityksessä (Salminen 2005, 191). Yksilötasolla joustava urakehitys edellyttää henkilökohtaista analyysiä omasta tilanteesta, tavoitteista, suori-tuskyvystä ja keinoista (Salminen 2005, 164). Joustava urakehitys tarkoittaa Salmisen (2005, 188) mukaan käytännössä seuraavia asioita: kaiken tasoisille ja kaikenlaisissa vai-heissa oleville työntekijöille tarjotaan urakehittymisen mahdollisuuksia, SWOT pyritään selvittämään luotettavasti sekä organisaatio- että yksilötasolla ja tavanomaisten urapol-kujen lisäksi etsitään uusia vaihtoehtoja.

Urasuunnittelun ja -kehityksen kannalta on olennaista määritellä myös se, mitä osaami-sella tarkoitetaan. Osaamista voidaan tarkastella yksilö- ja organisaationäkökulmasta. *Yksilön osaamisen* muodostavat ne tiedot, taidot, kokemus, asenne, verkostot ja kontaktit sekä henkilökohtaiset ominaisuudet, joiden avulla hän selviytyy kustakin työtilanteesta ja aikaansaa hyviä työsuorituksia (Ojala 2008, 50). *Organisaation osaamisella* puolestaan tarkoitetaan organisaation kykyä toimia. Kyse on osaamisesta, joka ei ole sidoksissa yhteen henkilöön (Ojala 2008, 345.) Organisaation osaaminen muodostuu organisaati-on yhteisestä näkemyksestä tai käsityksestä toiminnan kannalta tärkeiksi katsotuista asioista sekä yhteisesti omaksutuista toimintatavoista (Ojala 2008, 53). Kyse on niistä



organisaation prosesseista ja käytännöistä, joiden avulla asiakkaille kyetään tarjoamaan ainutlaatuista lisäarvoa (Ulrich 2007, 92). Organisaation osaaminen tulisikin nähdä tärkeänä resurssina, jota kannattaa vaalia ja jonka aikaansaamista tulisi tukea ja ohjata. Yksilöiden osaamisen muuttaminen organisaation osaamiseksi edellyttää organisaatiolta rakenteita, jotka mahdollistavat osaamisen yhdistämisen, kehittämisen, jakamisen ja käyttämisen. Yksilötason osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi yhteisen toiminnan ja näkemysten muotoutumisen kautta. (Ojala 2008, 53.)

Puhuttaessa työn toimenkuvien edellyttämistä valmiuksista, käytetään nykyään usein sanaa *kompetenssi* ja Suomessa myös käsitettä *ammattitaito*. Yleisesti ammattitaito voidaan käsittää pitkälle edistyneen osaajan taidokkaaksi työnteoksi. Mäkelän mukaan ammattitaito sisältää monenlaisia kvalifikaatioita eli osaamisia, joita ovat muun muassa yleiset, ammattikohtaiset ja toimenkuvakohtaiset kvalifikaatiot. Jotta osaamista voitaisiin kehittää, tulisi ammattitaitoa kyetä arvioimaan ja erittelemään. (Viitala 2008, 113-115.) Ammattitaito kehittyy lähes kaikilla koulutussaroilla tavallisesti luonnollista polkua, jossa lisääntyvien kompetenssien, työkokemuksen ja koulutuksen kautta edetään haasteellisempiin ja korkeampipalkkaisiin toimiin (Airo ym. 2008, 120). Viitala (2008, 116) kuvaa ammattitaidon rakentumista osaamispyramidina, jonka kerrokset havainnollistavat ammattitaidon eri lohkoja. Mitä lähempänä pyramidin huippua ollaan, sitä lähemmin osaaminen liittyy työtehtävään. Mitä lähempänä puolestaan ollaan sen perustaa, sitä läheisemmin osaaminen liittyy yksilön persoonaan, ihmisenä kehittymiseen ja toimialasta tai toimenkuvasta riippumattomiin valmiuksiin. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Osaamispyramidi (mukaillen, Viitala 2008, 116)

Työtehtävän edellyttämässä osaamisessa on useimmiten nähtävissä tasoittaista kehitymistä, jota voidaan kuvata esimerkiksi erilaisin sanallisin ilmauksin, kuten ”harjaantuva, osaava, erittäin hyvin hallitseva” sekä ”aloitteleva, hyvä, kiitettävä”. Yksittäisten taitojen tasojaottelussa voidaan sanallisten ilmausten sijaan käyttää myös erilaisia numero- tai kirjainasteikkoja. Tällöin tasojen sisällöt tulisi kuitenkin kuvata selkeästi ja konkreettisten esimerkkien avulla, sillä yksilön sijoittaminen pelkän numeron tai kirjaimen mukaan saattaa vaikuttaa negatiivisesti motivaatioon. Olennaista olisikin ilmaista, miten kyseisen tason osaaminen ilmenee ja mitä vielä tulisi oppia. (Viitala 2008, 156 -157.)

Taulukko 2. Yhteenvedo tutkimuksen keskeisistä käsitteistä

Käsite	Merkitys
<b>Ura</b>	Yksilön työkokemuksista ajan myötä kehittyvä sarja / ketju (Arthur, Hall & Lawrence 1989, 8).
<b>Urapolku</b>	Uralla edistymisen ja kehittymisen matka, jonka työntekijä tekee organisaatiossa. Urasuunnittelun työväline organisaatiolle.
<b>Uramenestys</b>	Eri yksilöt määrittelevät menestyksen eri tavoin, joten yhtenäistä määritelmää ei ole (Särkijärvi 2006, 45; Baruch 2004, 61).
<b>Joustava urakehitys</b>	Yksilön ja organisaation osaamisen keskinäistä, tuloksellista hyödyntämistä, joka toteutetaan psykologisen ja eettisesti pitävän sopimuksen perusteella (Salminen 2005, 182).
<b>Urasuunnittelu</b>	Yksi henkilöstöjohtamisen ja -kehittämisen keskeisistä toiminnoista. Yksilöiden ammattitaidon hyödyntämistä siten, että sekä yksilö että organisaatio hyötyvät prosessista. (Kattelus ym. 2002, 94 - 95.)
<b>Hiljainen tieto</b>	Ääneen lausumaton tieto ja osaaminen, joka kertyy kokemusten avulla (Ojala 2008, 344).
<b>Osaaminen</b>	
<b>Yksilön osaaminen</b>	Ne tiedot, taidot, kokemus, asenne, verkostot, kontaktit ja henkilökohtaiset ominaisuudet, joiden avulla yksilö aikaansaa hyviä työsuorituksia (Ojala 2008, 50).
<b>Organisaation osaaminen</b>	Ne prosessit ja käytännöt, joiden avulla asiakkaille kyetään tarjoamaan ainutlaatuisia lisäarvoja (Ulrich 2007, 92).
<b>Kompetenssi (ammattitaito)</b>	Pitkälle edistyneen osaajan taidokasta työntekoa. Sisältää monenlaisia kvalifikaatioita. (Viitala 2008, 113 - 115.)

### **3 Urakonteksti**

Urien tarkastelussa tulisi aina huomioida koko se laajempi konteksti, johon ihmiset ja työ liittyvät, sillä yksilöiden uriin vaikuttavat merkittävästi muutkin seikat kuin työ itsessään. Uriin vaikuttavat paitsi yksilölliset mieltymykset ja valinnat, myös ne rakenteet, jotka mahdollistavat työn tekemisen. Esimerkiksi laajemmilla taloudellisilla ja sosiaalisilla järjestelmillä sekä organisaatiolla ja yksilön perheellä on huomattava vaikutus uriin. (Inkson 2007, 4.) Urakonteksti myös muuttuu ajan myötä (Inkson 2007, 22). Tässä luvussa tarkastellaan erilaisia urasuunnittelun lähtökohtia ympäristö-, yksilö- ja organisaatiotasolla.

#### **3.1 Toimintaympäristötaso**

Työmarkkinoihin kohdistuvat tekijät, kuten demografiset, taloudelliset, sosiaaliset, organisationaaliset ja teknologiset muuttujat vaikuttavat oleellisesti uriin (Inkson 2007, 4-5). Talouden, teknologian ja yhteiskunnan muutokset vaikuttavat kaikenlaisiin organisaatioihin (Baruch 2004, 58). Esimerkiksi yhteiskunnan poliittisilla muuttujilla, kuten lainsäädännöllä on vaikutusta organisaatioiden toimintaan ja sitä kautta myös uriin. Toimintaympäristön muutoksilla on merkittävä vaikutus siihen, miten ihmisiä johdetaan työpaikoilla ja erityisesti siihen, miten uria suunnitellaan ja johdetaan (Baruch 2004, 58). Taloudelliset ja organisationaaliset rakenneuudistukset, kilpailu, globalisaatio sekä informaatioteknologian kehitys ovat horjuttaneet uria jo 1980 -luvulta lähtien (Inkson 2007, 22).

#### **3.2 Yksilötaso**

Urakehityksen johtamisessa tulisi muistaa, että työntekijöiden lähtökohdat vaihtelevat; kaikkien työntekijöiden ei tarvitsekaan olla samanlaisia. Yksilöitä tulisi pyrkiä ymmärtämään sekä organisaation että yksilön omista lähtökohdista. (Salminen 2005, 191.) Kunkin ihmisen yksilölliset erot muun muassa motivaatiossa, arvoissa, oppimisessa, osaamisessa, kiinnostuksen kohteissa, uratoiveissa ja -tavoitteissa sekä elämänkaareissa ja -tilanteissa vaikuttavat eri tavoin urien muodostumiseen. Tässä luvussa on paneuduttu tarkemmin muun muassa edellä mainittuihin, uriin ja samalla myös niiden suunnitteluun vaikuttaviin yksilötekijöihin.

Kullakin yksilöllä on oma tapansa motivoitua. Motivoitumisen keinot ja kanavat vaihtelevat henkilöstä riippuen: Yksi motivoituu sisäisistä, toinen ulkoisista seikoista. Pelkkä urapolkujen kehittämisohjelma ei siis takaa työntekijöiden motivaatiota. Olennaista olisi kyetä paneutumaan yksilöllisiin eroihin. (Salminen 2005, 147.) *Motivaatiotekijöiden* tunnistaminen on tärkeää, sillä tavallisesti ihmiset menestyvät parhaiten niissä tehtävissä, joista ovat sisäisesti motivoituneita. Huippusuoriutujat ovat alasta riippumatta yleensä niitä, jotka toimivat sisäisen motivaation voimaannuttamina. (Airo ym. 2008, 52.) Myös *arvoilla* on oleellinen vaikutus työntekijöiden uriin. Uralla kehittyminen on nimittäin luontevinta, kun yksilö kokee yrityksen arvomaailman omakseen (Salminen 2005, 19). Työntekijöiden motivaatiotekijöiden ja uravalintojen jäsentelyssä voidaan hyödyntää esimerkiksi Scheinin luomia *ura-ankkureita*, jotka kattavat yksilön motivaatiotekijöiden lisäksi myös arvot ja kyvyt sekä itseen liittyvät käsitykset (Airo ym. 2008, 68). Ura-ankkurit viittaavat asioihin, jotka erityisesti epävarmoina aikoina vaikuttavat yksilöiden elämässään ja työssään tekemiin valintoihin. Yleensä jokaisella yksi ankkuri on ylitse muiden. (Salminen 2005, 111 - 112.) Ankkurit pysyvät melko muuttumattomina koko työuran ajan. Ura-ankkureita ovat johtajuus, asiantuntijuus, yrittäjäyys, itsenäisyys, turvallisuus, omistautuminen ja auttaminen, haasteet sekä elämän kokonaistasapaino. (Airo ym. 2008, 68 - 70.)

Yksilötason ura-ankkureiden ohella voidaan puhua myös organisaation ura-ankkureista (Salminen 2005, 127). Yksilö- ja organisaatiotason ura-ankkureiden tunnistaminen helpottaa joustavan urakehityksen ja organisaation kehittämisen yhteensovittamista (Salminen 2005, 20). Parhaassa tapauksessa organisaation, sen yksiköiden ja yksittäisten työntekijöiden tärkeäksi määrittelemät ura-ankkurit kohtaavat. Mitä huolellisemmin yksilö- ja organisaatiotason ankkurit tunnistetaan, sitä paremmin ne voidaan sovittaa yhteen kaikkien osapuolten hyödyksi. (Salminen 2005, 126 - 127.) (Taulukko 3.) Jotta yksilöiden ura-ankkurit voitaisiin selvittää luotettavasti, tulisi työntekijöiden, mieluiten toisen henkilön avustamana, käydä huolellisesti läpi oma työ- ja elämänuransa esimerkiksi järjestelmällisen kyselylomakkeen avulla (Salminen 2005, 123). Ura-ankkureiden yhteensovittaminen mahdollistaa sekä organisaation että yksilöiden joustavan uudistumisen, minkä myötä myös urakehityksen johtaminen onnistuu paremmin (Salminen 2005, 141). Yksilöiden ankkurimuodostelmat tulisikin kokonaistuloksellisuuden takaamiseksi kytkeä yrityksen toiminta-ajatukseen ja liiketoiminnan kunkin hetkisiin tarpei-

siin (Salminen 2005, 128). Yksilön ja organisaation ura-ankkuripainotuksia ja niiden välistä suhdetta voidaan pohtia kehityskeskusteluissa (Salminen 2005, 145). Kun yksilöiden ura-ankkurit ovat selvillä, voidaan ankkurien perusteella käyttää eri henkilöihin erilaisia motivointikeinoja (Salminen 2005, 158).

Taulukko 3. Yksilön ja organisaation ankkuritarpeiden yhteys (mukaillen, Salminen 2005, 142)

Yksilön tarpeet	Ura-ankkuri	Organisaation tarpeet
johtaminen, organisoiminen, valvominen, vaikuttaminen	<b>johtajuus</b>	koossa pysyminen, organisoiminen, hallinta
osaaminen, tietäminen, pätevyyden osoittaminen	<b>asiantuntijuus</b>	ydinosaamisissa ja -pätevyyksissä onnistuminen
uuden luominen, yrityksen luova johtaminen	<b>yrittäjyys</b>	luovien ideoiden täytäntöönpano, uraa uurtava työ, uuden aloittaminen
perusturvallisuus, uhkien minimointi	<b>turvallisuus</b>	ennustettavuuden, vakauden ja työvoiman jatkuvuuden säilyttäminen
rajojen testaaminen, kilpaileminen	<b>haasteellisuus</b>	kilpailuedun takaaminen, tuloksellisuus, riskinotto, rajojen ylittäminen
omatoimisuus, oma rauha	<b>itsenäisyys</b>	monimuotoisuuden ja omatoimisuuden edistäminen, tilan antaminen
inhimillisyys, kutsumus, tarkoituksen täyttäminen	<b>auttaminen</b>	voimakas kutsumusohjaus
jaksaminen, eri elämäntilanteiden arvostaminen	<b>tasapaino eri elämäntilanteilla</b>	elämänharmonia, yksilöiden hyvinvointi yrityksen turvana

*Oppimisella* tarkoitetaan pysyvää muutosta yksilön käyttäytymisessä, toiminnassa ja ajattelussa (Ojala 2008, 345). Oppiminen on myös urakehitystä; tarkemmin sanoen uuden oppiminen on joustavan urakehityksen edellytys. Urapolut sisältävät useita mahdollisuuksia oppia. (Salminen 2005, 170 - 172.) Organisaatiossa tarvitaan erilaisia oppimismahdollisuuksia, sillä jokaisella yksilöllä on oma oppimistapansa. Yksilön luonteenomaiseen oppimistyyliin vaikuttavat älylliset, tunteisiin liittyvät ja fysiologiset tekijät sekä tapa havainnoida, ajatella, tallentaa muistiin sekä ratkaista ongelmia. (Ojala 2008,

69.) Oppimiseen vaaditaan yksilöltä resursseja ja aikaa. Yksilötasolla ulkoisia resursseja ovat muun muassa terveys, ihmissuhteet ja talous sekä sisäisiä esimerkiksi tiedot, taidot ja elämänkokemus. (Viitala 2008, 151.) Kokonaisuutena oppimisesta vähintään puolet tapahtuu tekemällä ja loput uuden tiedon hankkimisen, ymmärtämisen sekä vuorovaikutuksen kautta (Ojala 2008, 68 - 69).

Yksilöiden erilaisten oppimistapojen ja *osaamisten* ymmärtäminen tukee sekä organisaation, että sitä palvelevien yksilöiden oppimista (Viitala 2008, 152). Osaaminen syntyy aina oppimisen tuloksena. Jotta osaamista voitaisiin johtaa, on organisaation tuettava oppimisprosesseja. Oppimisprosessin ymmärtäminen on monimutkaisuudessaan ja sen hallittavuuden haastavuudessa siten tärkeää. Monimutkaiseksi prosessin tekee yksilön oma historia ja ajatusmallit, joista muodostuvan seulan läpi ihminen vastaanottaa, hylkää ja tulkitsee ulkoa tulevaa informaatiota. Tärkeätä olisi perehtyä aikuisen oppimisen psykologiaan, joka antaa perustan osaamisen johtamisen mahdollisuuksille. Oppimista selittämään ei kuitenkaan ole yhtä yleisesti pätevää teoriaa, vaan siihen liittyvät käsitykset ovat vaihdelleet eri aikoina. Eri oppimisenäkemyksiä voidaan tarkastella behavioristisen, kognitiivisen, konstruktivisen sekä humanistisen näkemyksen kautta. Oppimiseen liittyvät vaatimukset ovat kasvaneet kiihtyneen muutostahdin myötä. Työn ja työympäristön muutokset edellyttävät jatkuvaa oppimista; aikaisempien ajatusmallien ja asenteiden kyseenalaistamista sekä uusien näkökantojen luomista. (Viitala 2008, 135 - 136.)

Kehityspolkuja tarkastellessa tulisi huomioida myös yksilön *elämänkaari*. Erilaiset elämänvaiheet ja -tilanteet vaikuttavat yksilöiden asiantuntijuuden kehittymiseen eri tavoin (Holopainen ym. 2007, 21). Yksilön elämänkaari ja tausta vaikuttavat yksilön ammatillisen osaamisen kehittymiseen, sillä ammatillinen osaaminen rakentuu niistä kyvyistä ja taidoista, jotka ovat karttuneet tietoisten ja satunnaisten koulutusta ja työtä koskevien valintojen myötä (Borgman & Packalén 2002, 57). Uria voidaankin yksilötasolla tarkastella myös ihmisen elämänkaaren kautta, sarjana erilaisia kehitysvaiheita (Arthur ym. 1989, 92). Urakäyttäytymistä osana yksilön elämänkaarta, on pyritty selittämään erilaisen ikä- ja vaiheteorioiden kautta (Inkson 2007, 72). Eri uratutkijat ja teoreetikot, kuten Baird & Kram (1983), Haal & Nougaim (1968), Schein (1978), Super (1957); (1990) ja Savickas (2002) ovat muodostaneet uravaiheteorioita, joissa urakehitys jakautuu neljästä kuuteen, koko elämänkaaren kattavaan vaiheeseen. Bairdia ja Kramia lukuun ottamatta

he yhdistävät vaiheet myös tiettyihin ikäkausiiin. (Inkson 2007, 54 - 55.) Inksonin (2007, 54 - 55) mukaan useimmat edellä mainituista tutkijoista ja teoreetikoista määrittelevät vaiheet seuraavanlaisesti:

1. eksploraatio, joka alkaa ennen uraa
2. perustaminen, josta ura saa alkunsa
3. edistäminen, jossa uralla tavallisesti kehitetään
4. ylläpito, jolloin urakehitys tavallisesti hidastuu
5. eläköityminen tai vetäytyminen, jolloin ura päättyy.

Uran alkuvaiheessa keskeisiä seikkoja ovat ammatinvalinta sekä sisääntulo organisaatioon ja keskivaiheessa puolestaan työ ja perhe-elämän tasapainottaminen sekä uravaihdosten tekeminen. Uran loppuvaiheessa keskeistä on toimintaympäristön muutostahdissa pysyminen ja tuottava eläköityminen. (Inkson 2007, 72.) Ikään liittyen hyvin tyyppillistä on se, että nuorena monien on vaikeata tunnistaa ammatteja ja työtehtäviä, joihin soveltuisivat pysyvien ominaisuuksiensa puolesta. Omat vahvuudet ja motiivit eivät useinkaan ole vielä selvillä. Vanhemmat työntekijät ovat puolestaan useimmiten jo tietoisia kyvyistään ja motiiveistaan, mutta merkittävät uramuutokset eivät heidän kohdallaan enää ole yhtä mahdollisia. Mikäli yksilöiden tietoisuutta omista ominaisuuksista ja vahvuuksistaan saataisiin lisättyä jo varhaisessa vaiheessa, hyötyisivät kaikki työmarkkinoiden ja yhteiskunnan osapuolet. (Airo ym. 2008, 11 - 12.) Ihmisten ura-asenteet ja -toiveet siis muuttuvat iän myötä (Inkson 2007, 72). Organisaatio voi vastata muuttuviin odotuksiin erilaisin käytännön toimin (Taulukko 4) (Salminen 2005, 97).



Taulukko 4. Elämänvaiheisiin liittyviä odotuksia ja keinoja Ylikoskea soveltaen (mukailen, Salminen 2005, 98 - 99)

Elämänvaihe & Ikä (noin)	Ammatilliset odotukset: Mitä tulisi huomioida työssä?	Johtamisodotukset: Mitä tulisi huomioida johtamisessa?	Työyhteisöodotukset: Mitä odottaa työyhteisöltä?
<b>Oppilas &lt; 20 (25)</b>	Rauhassa opettelu, turvalliset haasteet, itsetutkiskelu	Valmentaminen, tuki ja opastus, osallistaminen, irtiottojen ja kyseenalaistamisen hyväksyntä	Tiimityöskentely, hyväksyntä, asiantuntemus
<b>Oppiva tekijä 25–30 (35)</b>	Uusien tutorointi, itsenäinen soveltaminen, erikoistuminen	Valtuuttaminen, esimiesvastuun lisääminen, työpariksi ottaminen	Ryhmän vetäminen, hyväksyntä, roolien vaihtelu
<b>Osaava ammattilainen 35–45 (50)</b>	Ohjaaminen ja opastus, pätevyyden laajentaminen ja syventäminen, osaamisen kokonaisvaltainen hyödyntäminen	Kokonaisvastuun laajentaminen, päätöksentekoon osallistaminen	Luova kommunikatio, yhdessä ideoiminen ja menestyminen
<b>Kokenut opettaja 45–50</b>	Mentorointi, valmentaminen, opettaminen, kokonaisuuksien parissa työskenteleminen	Arvostaminen, kuunteleminen, elämäntilanteiden huomioiminen, rajojen etsiminen	Toisten tukeminen; yhteisöllisyys, avoin ilmapiiri, yhteisvastuu, aikuisuus
<b>Auttava viisas &gt; 50 (55)</b>	Tiedon ja kokemuksen siirtäminen, uusien näkökulmien esiintuonti	Kunnioitus, kysyminen, palautteen antaminen, yhteyksien ja näkemysten hyödyntäminen	Oma tila, muutokseen osallistaminen, hyväksyminen

Erilaiset tapahtumat voivat käynnistää uralla hyvinkin radikaalin muutoksen, jonka laukaisija riippuu yksilön elämäntilanteesta ja maailmankuvasta. Erilaisissa urakriisitutkimuksissa (esim. Jaques 1965; Lidz 1968, 458; Bühler 1973, 34,70; Lowenthal & Chiriboga 1972; Orth 1974, Molander 1976; Kohli 1977; McGill 1977; Lähteenmäki 1982,

53 - 79, teoksesta Lähteenmäki 1995, 291 - 292) on tuotu esille muiden muassa seuraavanlaisia, *uran kriisivaiheen* käynnistäviä tekijöitä:

- Perhe-elämään liittyvät tapahtumat, kuten avioituminen, lasten syntyminen, onnettomuudet, avioliiton ongelmat; avioero ja lasten muuttaminen pois kotoa.
- Urakehitykseen liittyvät asiat, kuten uramahdollisuuksien muutokset, syrjäytyminen ylennystilanteessa, työttömyysuhka, urahuipun saavuttaminen, haasteiden loppuminen, eläköitymisen läheneminen ja muualta tullut työtarjous.
- Ympäristökatastrofit, poliittiset kriisit, uhka sodasta, talouskriisit, tulipanot jne.
- Elämän kulumisen ja kuolevaisuuden tiedostamista edistävät tapahtumat, kuten läheisten sairastumiset ja kuolemat, tiettyjen ikärajojen ylittäminen sekä fyysinen vanheneminen.

Yksilöiden uravalintoihin vaikuttavat myös lukuisat tiedostetut ja tiedostamattomat *taustatekijät*. Ne voivat vaikuttaa uravalintoihin innostaen, tukahduttaen, mahdollistaen tai rajoittaen. Taustatekijöillä on vaikutusta muun muassa psyykkiseen kehitykseen, kiinnostuksen kohteisiin sekä sitä kautta esimerkiksi opiskelu- tai työpaikan valintaan. Taustatekijöitä ovat esimerkiksi vanhempien asettamat odotukset ja mallit, yksilön sosiaalinen tausta; kuten koti ja sen ilmapiiri, ystävät, harrastukset ja vapaa-ajan toimet, yhteiskunnan asettamat reunaehdot, jotka vaikuttavat esimerkiksi koulutuspaikkojen määrään, trendiammatit sekä yksilön henkilökohtaiset rajoitteet, kuten allergiat. Myös sattumalla ja onnella on osansa urien muodostumisessa. (Lampikoski 2010, 22 - 24.)

### 3.3 Organisaatiotaso

Urakehityksen ja -päätöksenteon tulisi olla linjassa organisaation laajemman *strategian* kanssa (Inkson 2007, 267). Osaamista kehitettäessä tarvitaan linkki organisaation päämääriin ja tavoitteisiin, jotta kyetään takaamaan muuttuvan toimintaympäristön edellyttämä osaamisperusta. Ilman yhteyttä päämääriin ja tavoitteisiin, voivat kehittämisen aikaansaamat edut jäädä vain yksilöiden työmarkkina-arvon lisääntymisen tasolle. (Viitala 2008, 16.) Jotta kehittämistoiminta olisi tuloksellista ja jatkuvaa, tulisi organisaation henkilökunnan kaikilla tasoilla sitoutua yhdessä sovittuihin tavoitteisiin. Erityisesti johdon ja esimiesten tulisi olla sitoutuneita toimintaan, sillä sitoutuneisuus siirtyy organisaatiohierarkiassa ylhäältä alaspäin. (Borgman & Packalén 2002, 44.) Osaamisen johta-

misessa ylin johto on vastuutahoista tärkein, sillä se on ratkaisevana toimijana sille, kuinka suuri kilpailutekijä osaamisesta saadaan ja toimillaan vaikuttaa merkittävimmin organisaation muihin osapuoliin (Viitala 2008, 23 - 24).

Yksilöille tarjoutuvien urakehitysmahdollisuuksien määrään ja laatuun vaikuttavat merkittävästi organisaation ominaispiirteet (Lähtenmäki 1995, 258). Etenkin organisaation *rakenteilla, kulttuurilla* sekä *prosesseilla* on keskeinen vaikutus urajärjestelmiin (Baruch 2004, 59). Organisaation urarakenteisiin vaikuttavat muun muassa yrityksen koko, erilaisten toimintojen määrä, kansainvälisyysaste, kansainvälistymisstrategia sekä kilpailuasema (Stumpf 1984; Peltonen 1993; Wils, Guérin & Bernhard 1993, teoksesta Lähtenmäki 1995, 258). Organisaatioilla on mahdollisuus tukea yksilöiden urakehitystä monin eri tavoin ja suurimmaksi osaksi tämä tuki muodostuu niiden omista HRM -toimista. Esimerkiksi rekrytoinnin, perehdyttämisen, henkilöstön kehittämisen, henkilöstöstrategian, arviointikäytäntöjen sekä uraohjauksen ja -tuen keinoin organisaatio voi vaikuttaa työntekijöidensä uriin siten, että hyödyt näkyvät sekä organisaatio-, että yksilötasolla (Inkson 2007, 209 - 211.)

*Rekrytointivaiheessa* työnhakijalle tulisi pyrkiä välittämään realistinen kuva organisaatiosta, jotta hakija välttyisi ylioptimistisilta odotuksilta ja osaisi arvioida paremmin, kannattaako kyseistä työtä hakea. Näin molemmat osapuolet voivat varmistua yhteensopivuudesta. (Inkson 2007, 211.) Rekrytoidessa organisaation tulisi esittää selkeästi, mitä se tarjoaa. Vaikka tehtävänkuvat eivät enää nykyään ole suoraviivaisia, tulisi ainakin niiden joustoelementit pyrkiä kuvaamaan havainnollisesti. Myös yksilön tulisi ilmaista selkeästi osaamisensa ja odotuksensa. (Salminen 2005, 188.) *Perehdytyksen* voi puolestaan katsoa nostavan työntekijän arvoa organisaatiossa välittömästi, sillä sen avulla työntekijälle tarjotaan ne tiedot ja taidot, joita työtehtävässä vaaditaan (Inkson 2007, 211).

Organisaatiot voivat tarjota työntekijöilleen myös *uraohjausta* esimerkiksi työkirjojen, tietokoneohjelmien, työpajojen, kurssien ja henkilökohtaisen uraneuvonnan avulla (Inkson 2007, 214). Uraohjauksessa olennaista olisi pyrkiä valmiiden vastausten tarjoamisesta relevanttien kysymysten esittämiseen. Yksilöitä tulisi kannustaa itsetutkiskeluun. (Airo ym. 2008, 11.) Työntekijöiden uraohjauksessa ja tuessa olennaisessa osassa

ovat tulos- ja kehityskeskustelut sekä esimiehen antama tuki (SYKE/Koulutus 2004, teoksesta Holopainen ym. 2007, 24).

Parantaakseen työntekijöidensä suorituskykyä, voivat organisaatiot arvioida työntekijöitä erilaisin keinoin. Tavallisia *arviointikäytäntöjä* ovat palautteen antaminen, kehityskeskustelut sekä 360 -arvioinnit. Arvioinneista on hyötyä paitsi organisaatio-, myös yksilötasolla. Niiden avulla työntekijät saavat arvokasta informaatiota urapäätöstensä tueksi. Arvioinneissa on hyvä huomioida, etteivät vain tiettyyn työhön kohdistuvat arvoinnit välttämättä anna tietoa yksilön laajemmasta urapotentiaalista. Murphyn ja Clevelandin mukaan organisaation kehittämistoimet arviointitekniikoihin liittyen kuitenkin varmasti lisäävät arvoa niin organisaatiolle kuin yksilöllekin. (Inkson 2007, 213 - 214.)

Myös *palkkaukseen* liittyvillä periaatteilla voidaan ohjata yksilöiden urakehitystä. Joustava urakehitys on osaltaan palkanmuodostuksen kehitystä. Palkkauksesta tulisi voida päätellä, mikä organisaatiossa on tavoittelemisen arvoista. Samalla sen tulisi sisältää mahdollisuuksia erilaisille urapoluille. (Salminen 2005, 156 - 157.) Urakehitysmielessä palkitsemisen avulla voidaan siis johdatella työntekijöitä niitä ilmiöitä ja urapolkuja kohti, joista palkitaan (Salminen 2005, 152; 158). Tiettyjä ura-ankkureita voidaan palkita joko urapolkujen kehittämisen muodossa tai taloudellisesti. Painotukset tulisi pyrkiä ohjaamaan oikein ja siten, että eri ankkureilla on mahdollisuus kehittymiseen. (Salminen 2005, 143.) Palkitsemisessa tulisi etsiä uusia ja yksilöllisiä ratkaisuja sekä osaamisen, että ura-ankkurien perusteella (Salminen 2005, 189).

*Henkilöstövoimavarojen johtamiskulttuuri* vaikuttaa merkittävästi yksilöille tarjoutuviin urakehitysmahdollisuuksiin (Jackson 1991; Joronen 1993, teoksesta Lähteenmäki 1995, 262). Organisaatioon tulisikin pyrkiä luomaan oppimista tukeva, kannustava johtamiskulttuuri (Holopainen ym. 2007, 23). Oppimista tukevan ilmapiirin kehittämisessä huomiota tulisi kiinnittää sekä koko työyhteisön ilmapiirin kehittämiseen että esimiesten ja johdettavien välisten vuorovaikutussuhteiden parantamiseen (Viitala 2008, 316). Henkilöstön johtamis- ja kehittämistoimet kannattaisi järjestää organisaatiossa siten, että sen henkilöstöresurssit maksimoituvat suhteessa strategisiin suunnitelmiin (Inkson 2007, 210). Johtamisen keinoin, huomioiden työntekijän kehittymismotivaatio ja hänen vastuunsa huolehtia kehittämisestään myös itse, tulisi jokaisen yksilön potentiaali pyrkiä

saamaan käyttöön. Keski- ja alemmpitasoiset suorittajat joutuvat aina marginaaliryhmään tai irtisanotuiksi, mikäli kehitetään vain korkeapotentiaalisia osajia. (Salminen 1998, teoksesta Salminen 2005, 86.) Lisäksi työntekijöitä tulisi pyrkiä kehittämään tulevaisuuden osaamistarpeiden mukaan. Soveltamalla tätä ajatusta, omaa henkilöstöä jo etukäteen osan niistä taidoista, joita se mahdollisesti tarvitsee tulevaisuudessa. (Inkson 2007, 210 - 212.) Mikäli organisaatiossa pyritään ulkoisten rekrytointien sijaan ”luomaan” vanhempia edustajia kehittämällä heitä organisaatiossa, tarjoutuu Ulrichin ja Laken mukaan sen nykyisille työntekijöille enemmän uramahdollisuuksia, mistä johtuen myös henkilöstön sitoutumisaste vahvistuu. (Inkson 2007, 212 - 213.) Kehittämismahdollisuuksista ja -keinoista kerrotaan lisää seuraavassa luvussa.

Yksilöille tarjoutuviin uramahdollisuuksiin vaikuttaa myös organisaatioon *toimintojen moninaisuus*. Suuressa yrityksessä, jossa organisaatorakenne on monimuotoisempi ja erilaisten työtehtävien ja toimenkuvien laajuus samalla suurempi, on enemmän mahdollisuuksia sisäiseen liikkuvuuteen. Kun kyseessä on pieni tai keskisuuri organisaatio, rajautuvat uramahdollisuudet objektiivisesta näkökulmasta katsottuna kärjistäen liiketoiminnan kasvun aikaansaamiin mahdollisuuksiin. Kasvun pysähtyminen tai toiminnan supistuminen aikaansaa tällöin etenemismahdollisuuksien vähenemisen, minkä vuoksi työntekijöiden on joko sopeuduttava tilanteeseen tai siirryttävä yrityksen ulkopuolelle. (Lähtenmäki 1995, 258 - 260.) Organisaatorakenteen puitteissa voidaan muodostaa joko specialistipainotteisia uria, joissa hyödynnetään toiminnon sisäistä liikkuvuutta tai uria, joilla kartutetaan yleisliikkeenjohdollisia valmiuksia hyödyntämällä liikkuvuutta koko organisaatorakenteen poikki (Fish & Wood 1993; Peltonen 1993; Ahlstedt 1978; Evans 1991; Gunz 1991, teoksesta Lähtenmäki 1995, 261). Asiantuntijaorganisaatioille tyypillinen, verkostomainen, vakiintumaton ja epämuodollinen organisaatorakenne antaa mahdollisuuksia monimuotoisille, yksilöllisille urarakenteille sekä vapaammalle työn muotoilulle ja muuntelulle. Tällaisessa organisaatiossa subjektiivinen uralla eteneminen riippuu paljon työntekijän omasta kehityshakuisuudesta. (Lähtenmäki 1995, 262 - 263.)

## 4 Urasuunnitteluprosessi

Urasuunnittelu on keskeisessä asemassa johdettaessa ja kehitettäessä organisaation henkilöstöä. Kyseessä on alati uudistuva prosessi. Onnistuessaan urasuunnittelu on sekä yksilön, että organisaation tarpeet huomioiva pitkäjänteinen prosessi, jonka avulla yksilöiden ammattitaidon hyödyntäminen onnistuu siten, että molemmat osapuolet hyötyvät prosessista. (Kattelus ym. 2002, 94 - 95.) Ennen valittuja työntekijöitä saatettiin suunnitella jo varhaisessa vaiheessa erilaisten avainosaajien seuraajiksi. Nykyään urasuunnitelmat ovat lyhytkantoisempia. Voidaan sanoa, että urasuunnittelu on muuttumassa työmarkkina-arvon varmistamiseksi. (Salminen 2005, 5.) Urasuunnitteluprosessi voidaan organisaationäkökulmasta jakaa seuraaviin vaiheisiin, joissa kaikissa asian-  
tuntijan ja esimiehen välinen dialogi on olennaisessa asemassa:

1. osaamisen kartoittaminen
2. kehittymismahdollisuuksien ja -keinojen selvittäminen
3. urasuunnitelman laatiminen
4. suunnitelman toteuttaminen ja arviointi. (Valtiovarainministeriö 2009, 19.)

Yksilön näkökulmasta urasuunnittelun voidaan puolestaan katsoa olevan osa elämän-  
suunnittelua; prosessi, jossa yksilö kerää ja analysoi systemaattisesti työelämän kannalta olennaista tietoa ja kasvaa ihmisenä (Kattelus ym. 2002, 95). Kyse on muun muassa itsetuntemuksen kasvattamisesta, uravision ja -tavoitteiden selkiyttämisestä sekä kontaktiverkostojen rakentamisesta (Lampikoski 2010, 14 - 15). Seuraavassa on perehdytty tarkemmin urasuunnitteluprosessin kolmeen ensimmäiseen vaiheeseen organisaation näkökulmasta.

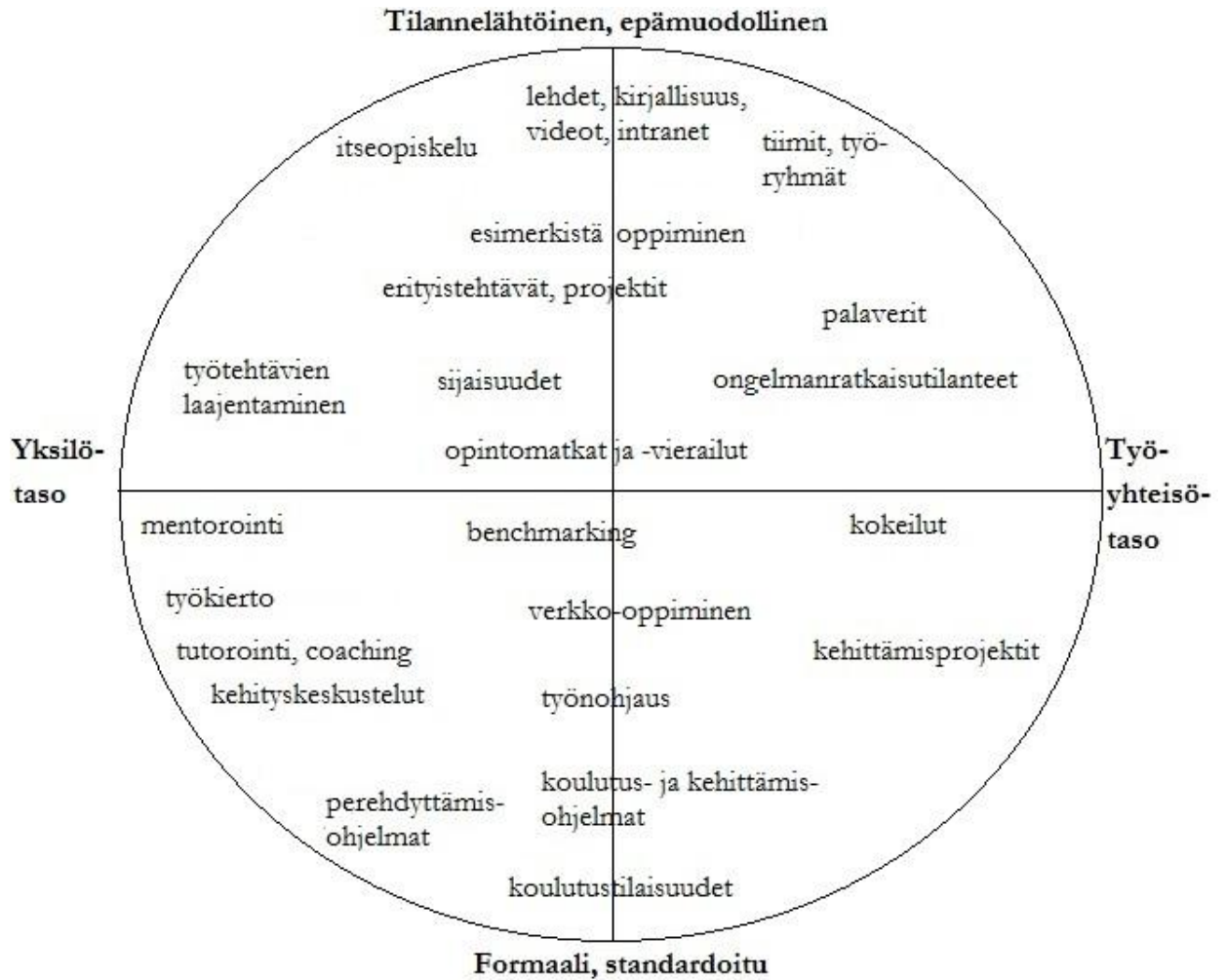
### 4.1 Osaamiskartoitukset

Jotta osaamisia voitaisiin suunnata ja kehittää, tulee organisaation eritellä jo olemassa olevat osaamiset sekä ne osaamiset, joita se tarvitsee tulevaisuudessa (Viitala 2008, 120). Vision ja strategian edellyttämien osaamisten määrittely kuuluu ylimmän johdon tehtäviin. Esimiestasoja tulisi auttaa määrittämään yhdessä alaisten kanssa yksiköissä tarvittavat, organisaation ydinkyvykkyyttä tukevat osaamiset. (Viitala 2008, 163.) Jotta vallitseva osaamistaso saataisiin selville, voidaan käyttää hyväksi esimerkiksi kyselyjä ja haas-

tatteluja yrityksen asiantuntijoille ja muille sidosryhmille, kehityskeskusteluja, arviointia ja testejä, asiakaspalautteita, mittaritietoa sekä havaintoja (Viitala 2008, 258). Osaamiset kannattaa tärkeiden asioiden selkiyttämiseksi ryhmitellä esimerkiksi työtehtävän vaatimiin ydinosaamisiin, tukeviin osaamisiin sekä tulevaisuudessa tarvittaviin osaamisiin. Yksilötasolla osaamisia voidaan ryhmitellä esimerkiksi osaamisympyräksi, osaamisnimikkeittäin luetteloksi tai osakokonaisuuksittain osaamispuuksi. (Viitala 2008, 124.) Kun tulevaisuuden osaamistarpeet ja osaamisen nykytila on selvitetty, nähdään mihin osaamisalueisiin kehittämistoimia tulisi suunnata (Viitala 2008, 258). Näiden, organisaation strategisten osaamisaukkojen tunnistaminen on tärkeätä sen toiminnan jatkumisen ja kehittymisen kannalta (Kansanen 2004, 65). Vasta osaamisaukkojen ollessa selvillä, voidaan laatia organisaatio-, yksikkö- ja yksilötason kehittämissuunnitelmia (Viitala 2008, 258). On hyvä muistaa, ettei organisaation osaamista kuitenkaan koskaan voida kuvata täydellisesti sen jatkuvan muutosluonteisuuden vuoksi. Siitä tehdyt kuvaukset ovat aina karkeita yksinkertaistuksia. (Viitala 2008, 109.) Osaamisen ohella organisaatiossa tulisi kiinnittää huomiota myös haluun ja aikomukseen tehdä, sillä nykypäivänä muuttuvat organisaatiot tarvitsevat vallitsevan osaamistason ohella vähintään yhtä paljon tietoa tulevaisuuden potentiaaleista (Salminen 2005, 171).

## **4.2 Kehittämismahdollisuudet ja -keinot**

Hyvä työnantaja kykenee tarjoamaan henkilöstölleen lukuisia eri uralla kehittymisen mahdollisuuksia. Esimerkiksi kehityskeskustelut, koulutusohjelmat, erilaiset projektit ja siirrot, ylennykset, mentorointi sekä coaching lisäävät työntekijän suorituskykyä organisaatiossa tuoden samalla lisäarvoa hänen pitkän aikavälin uralleen. (Inkson 2007, 210 - 211.) Viitala (2008, 260 - 261) on jäsennellyt erilaisia henkilöstön kehittämisen muotoja nelikenttään. Kentällä kehittämismuodot sijoittuvat sen mukaan, keskitytäänkö ensisijaisesti yksilö- vai työyhteisötason osaamisen kehittämiseen ja sen mukaan, onko kyseessä työhön kiinteästi liittyvä vai työn ulkopuolella tapahtuva kehittäminen. (Kuvio 3.) Kuviossa mainittuja erityistehtäviä voivat olla esimerkiksi työnopastus, koulutus, vierailuryhmistä vastaaminen, messuesittelyt, oppilaitoksen yhteyshenkilönä toimiminen, henkilöstön merkkipäivistä vastaaminen sekä yritysesittelyt (Viitala 2008, 264).



Kuvio 3. Henkilöstön kehittämisen muotoja (mukaiillen, Viitala 2005, 261)

*Työssä oppimisella* tarkoitetaan työikäisten kohdalla niitä tapoja, joiden avulla opitaan uutta sekä tekemisen kautta, että sen ohessa (Ojala 2008, 224). Aikuisiällä merkittävin osa oppimisesta tapahtuu juuri työssä, kokemusten kautta (Kansanen 2004, 75; Viitala 2008, 142). Yhä useammissa organisaatioissa onkin siirrytty koulutusohjelmista työkokemuksiin perustuviin menetelmiin (Vicere 1998 & 2000, teoksesta Viitala 2008, 260). Työssä oppiessa työntekijä paitsi kehittää taitojaan, myös aikaansaa jotain hyödyllistä (Inkson 2007, 212). Työssä oppimista voidaan hyödyntää sekä haluttaessa kehittää ammattitaitoa laajasti, että pyrittäessä hankkimaan kapeampaa erikoisosaamista (Viitala 2008, 261). Esimiehet voivat suunnitella johdettavilleen jatkuvasti erilaisia työhön kytköksissä olevia oppimisjaksoja, kuten väliaikaisia komennuksia, sijaisuuksia, kouluttajan toimia, opintomatkoja, lukupaketteja ja yritysvierailuja. Esimies voi myös ottaa alaisensa mukaan esimerkiksi vaativampiin asiakasneuvotteluihin, jotka tarjoavat mahdollisuuden oppia. (Kansanen 2004, 75 - 76.) Myös esimiestyöhön voi harjaantua esimerkiksi pro-



jektien ja määräaikaisten töiden kautta (Salminen 2005, 190). Viitalan mainitsemien, työhön kiinteästi liittyvien kehittämismuotojen lisäksi työssä oppimisen muotoja ovat Holopaisen ym. (2007, 24) mukaan myös tehtäväalueen syventäminen, uudelleen suuntautuminen, ulkomaankomennukset, asiantuntijaverkostot sekä erilaisten julkaisujen kirjoittaminen. Listaa voidaan täydentää myös Ojalan (2008, 224) mainitsemilla työssä oppimisen muodoilla, kuten mestari-kisälli-asetelmalla, toisen työn seuraamisella sekä ristiin oppimisella. Myös *opiskelu* on asiantuntijuuden kehittymistä. Kyse voi olla perinteisestä henkilöstökoulutuksesta, seminaareista tai akateemisista opinnoista. (Holopainen ym. 2007, 23.) Organisaatiot voivat sponsoroida työntekijöilleen tarpeelliseksi katsottuja tutkintoja esimerkiksi myöntämällä opintovapaata ja jopa maksamalla opintokustannuksia (Inkson 2007, 212). Opiskelu tulisi kuitenkin mieltää koko työuran mittaisena prosessina, ei vain esimerkiksi tutkintojen suorittamisena (Holopainen ym. 2007, 23).

### 4.3 Urasuunnitelmien laatiminen

Osaamiskartoitusten pohjalta laaditaan organisaatio-, yksikkö- ja yksilötason kehityssuunnitelmat. Organisaatio voi laatia kehityssuunnitelmat sekä lyhyelle, että pitkälle aikavälille erikseen. Suunnitelmien tulisi sisältää kehittämisalueet, tavoitteet, keinot, aikataulu, vastuut sekä edistymisen arvioinnin periaatteet. (Viitala 2008, 258.) Yksilötason suunnittelu voidaan liittää esimerkiksi osaksi *kehityskeskusteluja* (Viitala 2008, 163). Kehityskeskusteluissa tulisi käydä avointa dialogia yksilöiden vahvuuksista ja ongelmista sekä yksilöiden ja organisaation elämänsäkaareen liittyvistä erityistilanteista (Salminen 2005, 189). Jatkuvan dialogin avulla tulisi pyrkiä löytämään yksilön koko elämän sopuisuutta tukevia uraratkaisuja (Salminen 2005, 190). Urasuunnittelun avulla voidaan vaikuttaa esimerkiksi työn ja vapaa-ajan väliseen tasapainoon muun muassa tinkimällä urasta, rajoittamalla työpäivän pituutta tai jaksottelemalla eri uravaiheita (Salminen 2005, 63). Esimiesten tulisi antaa yksilöille mahdollisuus puhua ja uskaltaa kuunnella heitä (Särkijärvi 2006, 76). Rogersin ja Farsonin (1979) mukaan dialogissa olennaisessa asemassa onkin juuri kehittynyt, aktiivinen kuuntelu, jossa halu viestin ja tunteiden ymmärtämiseen on aito, samoin kuin tahto avustaa puhujaa itsensä ilmaisussa (Viitala 2008, 190). Keskustelun avulla voidaan saada selville esimerkiksi työntekijän mahdollinen halukkuus siirtyä toisen organisaation palvelukseen, jolloin ratkaisu on mahdollista

pyrkii muodostamaan yhdessä eikä työntekijä etenemishalukkuutta tarvitse nähdä epälojaaliutena. (Parker & Inkson 1999, teoksesta Inkson 2007, 209.)

## 5 Urapolut urasuunnittelun työvälineenä

Nykyään voidaan katsoa olevan lähes mahdotonta luoda tai hallita pitkälle aikavälille määrättyjä urapolkuja samalla tavoin kuin ennen. Vakiintumisen sijaan tarvitaan yhä enemmän muutosjoustoja. (Salminen 2005, 8 - 9.) Johtamisen avulla tulisikin pyrkiä muodostamaan erilaisia joustavuuteen perustuvia urapolkuja, jotka tarjoavat yksilöille mahdollisuuden vaihtoehtoisiin työjärjestelyihin sekä työ- ja perhe-elämän tasapainottamiseen. Entisten; muodollisten, ohjaukseen ja valvontaan perustuvien käytäntöjen sijaan organisaatiot tarvitsevat tukijärjestelmiä, joiden avulla voidaan huomioida uriin liittyvä laajempi konteksti ja niiden monisuuntaisuus. (Baruch 2004, 67.)

Uralla voidaan edetä ja kehittyä syventämällä tai laajentamalla ammattialuetta tai lisäämällä johtamisvastuuta. Yksilöiden urapolkuja voidaan suunnata esimerkiksi erilaisten asiantuntija- ja esimiestyön rajapinnassa olevien ammattialueen laajentamismahdollisuuksien sekä projektivastuiden kautta. Asiantuntijoiden kehityspolut voivat kulkea monisäikeisesti erilaisten roolien ja tehtävien, kehittymistapojen ja organisaation yksiköiden läpi samanaikaisesti tai osittain samanaikaisesti. Erilaisia tehtäviä ja rooleja kehityspolulla voivat olla esimerkiksi asiantuntija, projektiryhmän jäsen, projektipäällikkö, koordinaattori, esimies sekä johtaja. Kehittämistapoina polulla voivat toimia esimerkiksi perehtymisohjelma, työparityöskentely, mentorointi, kehittävät tehtävät, sijaisuus, koulutus ja opiskelu sekä ohjaajana toimiminen. (Salminen 2005, 131 - 133.)

Asiantuntijan kehityspolku voi olla esimerkiksi seuraavanlainen: Työntekijä työskentelee projekti - insinöörinä Suomessa 25 - 27 -vuotiaana ja tätä seuraavat kaksi vuotta prosessi- ja myynti-insinöörinä ulkomailla, missä hänet 29 -vuotiaana ylennetään tuotepäälliköksi. 32 -vuotiaana työntekijä palaa takaisin Suomeen toimimaan apulaismyyntipäällikkönä, josta hänet 37 -vuotiaana ylennetään myyntipäälliköksi. Tällä kehityspolulla oppimiskokemukset syvenevät roolien vaihtuessa esimerkiksi prosessiosaamisen, uusiin tilanteiden hallinnan, asiakassuhteiden ja presentaatioiden kautta sekä laajenevat ul-

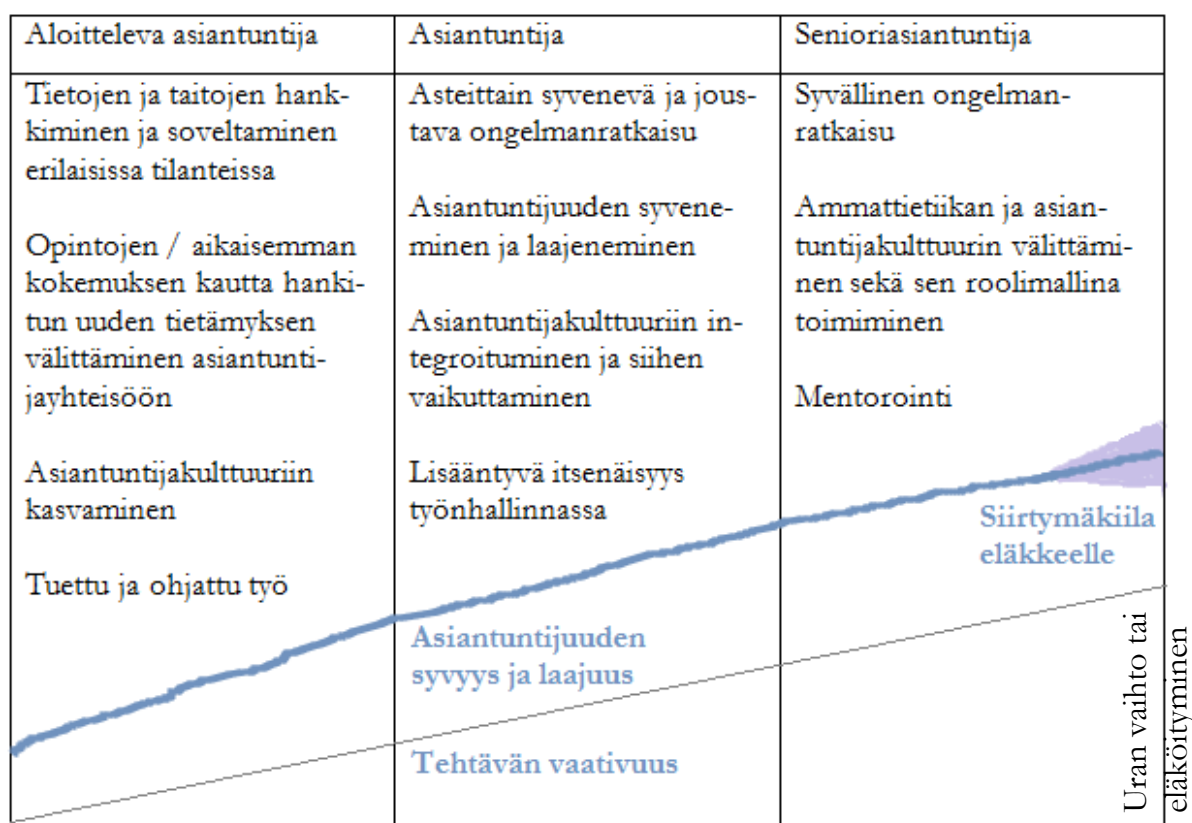
komailta työskentelyn ja eri yksiköiden välisen yhteistyön kautta. Roolien kautta lisääntyy myös työntekijän johtamisvastuu. (Salminen 2005, 134.)

Rakennettaessa urapolkuja organisaatioon, voidaan hyödyntää jo toteutuneiden urapolkujen tarjoamaa tietoa (Valtiovarainministeriö 2009, 5). Toteutuneiden urapolkujen osalta selvitetään työuran vaiheet, kesto ja sen sisältämät päätehtävät sekä uravalintoihin vaikuttaneet tekijät (Westerlund, teoksesta Valtiovarainministeriö 2009, 16). Toteutuneita urapolkuja voidaan peilata myös tässä luvussa esitettävään kolmiuramalliin, jolloin mallin mukaisten vaiheiden osalta pohditaan paitsi toteutuneita tehtäviä, niiden kestoa ja sisältöä, myös käytettyjä nimikkeitä ja kehittämistoimenpiteitä, avainosaamisten kehittymistä, tehtyjä kehittämissuunnitelmia, henkilön vapaa-ajan toimia ja harrastuksia, elämän eri osa-alueita ja käännekohtia sekä toteutuneiden kehitysvaiheiden aikajanaa. (Valtiovarainministeriö 2009, 16 - 17.) Urapolkuja voidaan muodostaa myös yhdessä organisaation ulkopuolisten kumppanien kanssa. Urapolkuja muodostettaessa, voidaan yhteistyökumppanien kanssa esimerkiksi vaihtaa keskinäisiä kokemuksia ja tehdä vastavuoroisia siirtoja. (Salminen 2005, 190.)

Holopainen ja Westerlund ovat laatineet asiantuntijan kehityspolusta ja sen tukitoimista mallin, jota valtionkonsernin eri yksiköt soveltavat tarpeidensa mukaan. Kyse on niin kutsutusta *kolmiuramallista*, jonka mukaan asiantuntija- ja linjajohtotehtävien rajapinnassa on runsaasti erilaisia projektijohtamis- ja kehittämistehtäviä, jotka vaativat asiantuntijuuden lisäksi myös johtamistaitoja. (Holopainen ym. 2007, 13.) Tehtävänkuvan vaihdokset asiantuntija- ja johtamistehtävien välillä ovat yksi tapa edetä kehityspolulla. Kolmiuramallia voidaan hyödyntää etenkin edellä mainitunkaltaisen liikkumisen edistämiseen. (Holopainen ym. 2007, 27.)

Asiantuntijana kehitymisessä on parhaimmillaan kyse jatkuvasta ja pitkäjänteisestä prosessista, jonka myötä asiantuntemus sekä laajenee että syvenee vähitellen. Kehittyminen voidaan jaotella erilaisiin vaiheisiin, joissa suhde työhön ja asiantuntijayhteisöön vaihtelee. Holopaisen ja Westerlundin laatima asiantuntijan kehityspolkumalli käsittää kolme tasoa; aloittelevan asiantuntijan, asiantuntijan ja senioriasiantuntijan. Aloittelevan asiantuntijan roolissa kasvetaan asiantuntijakulttuuriin tuetun ja ohjatun työn kautta. Asiantuntijaroolissa työnhallinta muuttuu itsenäisemmäksi ja mahdollisuudet vaikuttaa asian-

tuntijakulttuuriin kasvavat. Seniorivaiheessa työntekijä toimii ammattietiikan ja asiantuntijakulttuurin roolimallina sekä edellä mainittujen välittäjänä muuhun työyhteisöön. Mallin kehitysvaiheet eivät ole sidoksissa eri ikäkausiiin eikä tarkoituksena ole, että kaikki asiantuntijat kulkisivat polun läpi kokonaisuudessaan. (Holopainen ym. 2007, 20 - 21.) Työntekijät päättävät esimerkiksi elämäntilanteidensa mukaan, kuinka pitkälle haluavat polulla edetä (Holopainen ym. 2007, 12). (Kuvio 4.)



Kuvio 4. Asiantuntijan kehityspolku (Holopainen & Westerlund 2007, mukaillen teoksesta Holopainen ym. 2007, 21)

Asiantuntijalla tarkoitetaan yleensä henkilöä, joka omaa korkeatasoisia tietoja ja taitoja jostakin asiasta. Asiantuntijuus voi myös käsittää ajatuksen jatkuvan kehittymisen vaatimuksesta, jolloin sille luonteenomaista on vähitellen syvenevä ongelmanratkaisu sekä asiantuntemuksen jatkuva syventyminen ja laajentuminen. Tästä näkökulmasta asiantuntemuksena ei varsinaisesti pidetä rutiininomaista tietojen ja taitojen hallitsemista. Johtamisen näkökulmasta määritelmää voidaan täydentää myös vaatimuksella tietojen ja taitojen hyödyntämisestä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Asiantuntijuus ei ole sidoksissa esimerkiksi asemaan tai koulutukseen. (Holopainen ym. 2007, 15.) Valti-

onhallinnossa asiantuntijoina pidetään sellaisia henkilöitä, joilla on korkeatasoisia tietoja ja taitoja, joita käytetään hyödyksi valtionhallinnon eri toiminnoissa. Senioriasiantuntijoiksi pääsevät valtionhallinnossa niin kutsutut huippuasiantuntijat, jotka omaavat erityisen korkeatasoisia ja tärkeitä tietoja ja taitoja yrityksen näkökulmasta. (Holopainen ym. 2007, 28.)

Koko urapolkumallin keskeisenä ajatuksena toimii asiantuntijayhteisöön ja -kulttuuriin integroituminen ja vaikuttaminen. Suunnitelmallista uralla kehittymisen tukea korostetaan mallin kaikissa vaiheissa, vaikkakin käytettyjen kehittämisen- ja tukitoimien painotus vaihtelee. Kehityspolun ensimmäisessä vaiheessa olennaista on tarpeeksi kattava perehdytys tehtävänkuvaa, organisaatioon ja konserniin, asiantuntijayhteisöön sekä tärkeisiin yhteistyötahoihin. Aloitteleville asiantuntijoille voidaan järjestää myös uraohjausta. Mallin toisessa vaiheessa korostuvat erityisesti autonominen työnhallinta sekä erilaiset kehittämismahdollisuuksia tarjoavat tehtävät. Asiantuntijavaiheessa tulisi olla mahdollisuus osallistua erilaisiin organisaation tärkeisiin hankkeisiin ja asiantuntijaverkostojen toimintaan sekä saada tukea mahdolliseen uudelleen suuntautumiseen. Kehittämistapoina voivat toimia esimerkiksi jatkokoulutukset sekä tehtävankierto sisältäen mahdollisesti myös kansainvälisiä tehtäviä. Senioriasiantuntijan roolissa korostuu asiantuntijuuden laaja hyödyntäminen konsernin vaativammassa projektitehtävissä sekä sisäisissä konsultin toimissa. Senioriasiantuntijoille mahdollistetaan myös osallistuminen ylimmän johdon valmennusohjelmiin sekä erilaisten asiantuntijaverkostojen työhön myös luottamustoimissa ja kansainvälisissä verkostoissa. (Kuvio 5.) (Holopainen ym. 2007, 27 - 28.)

Aloitteleva asiantuntija	Asiantuntija	Senioriasiantuntija
Tulos- ja kehityskeskustelut kaikissa uravaiheissa	Ura- ja kehityssuunnitelma	Laaja asiantuntijuuden hyödyntäminen
Perehdytysohjelmat ja koulutukset	Jatkokoulutukset ja tehtävänkierro (kv. - tehtävät)	Haastavat konsernin sisäiset konsultti- ja projekti-johtamistehtävät
Uraohjaus	Uudelleen suuntautumisen tuki	Asiantuntijoiden kehitysohjelmat ja johdon ohjelmiin osallistuminen
Valikoituminen asiantuntija- ja esimiesurille	Strategiset hankkeet	Luottamustehtävät asiantuntijaverkostoissa (myös kv. - verkostoissa)
Asiantuntijayhteisöön integroituminen ja vaikuttaminen	Asiantuntijoiden kehitysohjelmat	
	Asiantuntijaverkostoihin osallistuminen	
	Sisäiset työmarkkinat	Asiantuntijajohtajuus
	Kehittymistehtävät	Kehittymistehtävät
Työn hallinta	Työn hallinta	Työn hallinta

Kuvio 5. Malli asiantuntijan kehitys- ja urapoluiksi valtionhallinnossa (Holopainen 2007, mukailen teoksesta Holopainen ym. 2007, 28)

## 6 Urasuunnittelun edut ja haasteet

Urasuunnittelusta on hyötyä sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Sen avulla voidaan vaikuttaa positiivisesti muun muassa työntekijöiden oppimiseen, osaamiseen, motivaatioon, sitoutuneisuuteen, työmarkkina-arvoon sekä työssä jaksamiseen ja suoriutumiseen, minkä myötä kasvavat myös organisaation osaaminen ja arvo sekä kilpailukyky markkinoilla. Urasuunnitteluun liittyy sen useiden etujen ohella myös haasteita, joita ovat esimerkiksi toimintaympäristön muutosluonteisuus, osaamisen kokonaisuuden monimuotoisuus sekä hiljaisen tiedon joukkopoistuma.

Jotta organisaatio kehittyisi, on sen henkilöstönkin kehityttävä. Työntekijöiden kehittymiseen voidaan vaikuttaa urasuunnittelun avulla. (Salminen 2005, 85.) Esimerkiksi vaikeustasoltaan lisääntyvien työtehtävien kautta työntekijät kartuttavat uutta tietoa sekä oppivat suhteiden kautta tapahtuvaa verkottumista, itsenäisyyttä ja jämäkkyyttä. Samalla helpottuu myös esimerkiksi työntekijän työssä suoriutuminen, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti esimerkiksi yksilön itseluottamukseen. (Salminen 2005, 135.) Yksilön kehittämällä ja työtehtävien muutoksilla voidaan lisätä myös työntekijöiden työssä jaksamista (Airo ym. 2008, 142). Kun yksilöille löytyy mielekästä työtä ja mahdollisuuksia kehittyä urallaan joustavasti, vaikuttaa se positiivisesti myös organisaation kehittymiseen (Salminen 2005, 85).

Huippulahjakkuuksien löytäminen, rekrytointi ja sitouttaminen on paitsi vaikeata, myös kallista. Lisäksi tällaiset yksilöt kaipaavat tavallisesti eniten haasteita ja kehittymismahdollisuuksia ja lähtevät organisaatiosta helposti, mikäli näitä mahdollisuuksia ei ole. Tarjoamalla motivoituneille työntekijöille etenemismahdollisuuksia, organisaatio voi paitsi kehittää osaajiaan myös säilyttää arvokasta työvoimaa palveluksessaan ja välttyä menettämästä heitä kilpailijoilleen. (Black 2008, 67.) Kun työntekijöille tarjotaan mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen, eivät he heti koe tarvetta vaihtaa työpaikkaa (Salminen 2005, 185). Mielekäs työ ja joustavat urakehitysmahdollisuudet vaikuttavat siten positiivisesti myös organisaation koossa pysymiseen (Salminen 2005, 85). Kehittämällä työntekijöiden ammatillista osaamista ja löytämällä heille vastuullisempia työtehtäviä, voi organisaatio myös auttaa yksilöitä varmistamaan työmarkkina-arvoaan (Salminen 2005, 189). Yksilön työmarkkina-arvon ja saamisen kasvattaminen ei ole vain yksilön edun mukais-

ta, vaan kasvattaa myös organisaation arvoa (Salminen 2005, 85). Luomalla uramahdollisuuksia organisaatioon, voidaan lisätä muun muassa organisaation kiinnostavuutta työmarkkinoilla. Esimerkiksi valtionkonsernissa kolmiuramallin käyttöönoton myötä, on vahvistunut sekä valtion kilpailukyky että sen maine työmarkkinoilla (Holopainen ym. 2007, 13). Iton ja Brotheridgen (2005) mukaan henkilöstön kehittäminen organisaation hyväksi aikaansaa myös merkittävän haasteen, sillä samalla lisääntyy myös työntekijöiden arvo ulkoisilla työmarkkinoilla. Ratkaisuna ulkoisen liikkumishalukkuuden selvittämisessä toimii avoin kommunikaatio työntekijöiden kanssa. (Inkson 2007, 209.)

Myös osaaminen monimutkaisena kokonaisuutena tuo organisaatioille haasteita. Organisaation tulisi samanaikaisesti kyetä hallitsemaan sen hierarkkinen systeemi, strategisen johtamisen kehys, ryhädynamiikka ja yksilön oppimisen psykologia. Osaamisen johtamisessa onnistuminen edellyttää johtajilta ja esimiehiltä ilmiön systeemisen luonteen hahmottamista. Lisäksi heidän tulisi mieltää sen eri elementit ja niiden keskinäiset suhteet toimintansa tavoitteina. Johdon tulisi voida tarkastella vision edellyttämää organisaatiotason erikoisosaamista kilpailukykytekijänä, mutta samanaikaisesti huolehtia osaamisen motivaation ja hyvinvoinnin tekijöistä yksilötasolla sekä rakentaa yhteyttä näiden kahden ääripään välille. (Viitala 2008, 165.)

Tulevina vuosina ongelmaksi monille organisaatioille muodostuu myös hiljaisen tiedon joukkopoistuma suurten ikäluokkien eläköityessä lyhyessä ajassa (Ojala 2008, 52; Viitala 2008, 134). Haasteeksi nousevat tämän joukon osaamisen siirtäminen organisaatioon jääville ja sen uusille työntekijöille. Yksinkertaista ratkaisua ongelmaan ei ole olemassa. (Viitala 2008, 134.) Hiljaisen tiedon haltuunottoa ajatellen, on useissa organisaatioissa perustettu erilaisia projekteja ja kehittämisohjelmia (Ojala 2008, 52). Kokeneet, ikäämmät työntekijät kannattaisikin valjastaa mentoroimaan ja jakamaan hiljaista tietoaan ja vuosien myötä karttunutta osaamistaan nuoremmille työntekijöille. Tälle toiminnalle tulisi sen tärkeydessä antaa suuri arvo. (Airo ym. 2008, 136.)



## 7 Tutkimuksen empiirinen osa

### 7.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta. Tutkimuksen tiedonhankintamenetelmäksi valittiin haastattelut, sillä niiden koettiin antavan hyvät mahdollisuudet esimiesten urasuunnitteluun liittyvien kokemusten, ajatusten ja motivaation tutkimiseen. Haastattelut päätettiin suorittaa yksilöhaastatteluina, jotta osallistujien vastauksiin eivät vaikuttaisi muut henkilöt. Koska ennen haastatteluiden toteuttamista koottu teoriaosuus kaipasi täydennystä ja täsmennystä monen aihepiirin osalta, päädyttiin tutkimuksessa puolistrukturoituun haastatteluun eli teemahaastatteluun.

Teemahaastattelulla tarkoitetaan haastattelumuotoa, jossa haastattelu on kohdennettu etukäteen teoreettisesta viitekehystä laadittuihin teemoihin. Teemojen alaisuuteen laaditaan valmiiksi kysymyksiä, jotka ovat kuitenkin pääosin avoimia ja joiden esittämistä voi vaihdella. Teemahaastattelu sopii esimerkiksi tilanteisiin, joissa tutkittavaa asiaa ei tunneta hyvin ja joissa tutkimusasetelmaa on tarkoitus täsmentää prosessin edetessä. (Kajaanin Ammattikorkeakoulu.)

Haastatteluiden hyviä puolia ovat niiden suuri vastausprosentti, nopeat vastaukset ja mahdollisuus useisiin kysymyksiin sekä tarkkoihin, halutussa järjestyksessä saatuihin vastauksiin (Kajaanin Ammattikorkeakoulu). Suurin syy tehtyyn menetelmävalintaan olikin sen joustavuus; mahdollisuus esimerkiksi toistaa ja selventää kysymyksiä, vaihtaa niiden esitysjärjestystä sekä esittää tarvittaessa lisäkysymyksiä. Koska tutkimusaihe koettiin monitahoiseksi ja myös vastausten ennakoitiin siksi olevan monipuolisia, koettiin teemahaastattelun mahdollistavan hyvin tilanteeseen mukautuminen.

Haastattelun teemat valittiin etukäteen kootun teoretiedon ja tutkimuksen tavoitteiden pohjalta. Haastattelukysymykset puolestaan laadittiin teemojen perusteella. Niin kutsuttuja pääkysymyksiä muodostui yhteensä 19 kappaletta. Mahdollisimman laajan tietopohjan keräämiseksi pääkysymyksiä täydentämään muodostettiin myös lisäkysymyksiä. Haastattelun teemat laadittiin pääpiirteittäin ja sen kysymykset toimivat niin kutsuttuina suosituskysymyksinä. Haastatteluihin pyrittiin tutkimusaiheen monimuotoisuuden

vuoksi jättämään tilaa myös vapaamuotoisemmalle keskustelulle, ettei liian joustamaton kysymysrunko sulkisi pois tärkeätä tietoa ja jotta saadut tulokset olisivat mahdollisimman laajoja. Etukäteen muotoiltu haastattelurunko hyväksyttiin tutkimuksen toimeksiantajan edustajalla ennen sen soveltamista käytäntöön. Haastattelukysymykset löytyvät teemoittain tämän tutkimuksen liitteestä, jossa pääkysymykset on numeroitu ja täydentävät kysymykset esitetty ajatusviivoin (Liite 1).

## 7.2 Toteutuskuvaus

Ennen haastateltavien valitsemista esimiehille tiedotettiin tutkimuksesta organisaation esimiesfoorumissa. Haastateltavat valittiin kohdeorganisaation yksiköiden esimiesten joukosta näytteenä. Haastateltaviksi pyrittiin valitsemaan sellaisia henkilöitä, joilla oli tietoa tutkittavasta aiheesta. Tutkimustulosten yleistettävyyden vuoksi esimiehet valittiin organisaation kolmesta eri yksiköstä, joista kaikista oli edustettuna kaksi henkilöä. Lisäksi tutkimukseen osallistui yksi johtoryhmän jäsen, joka niin ikään toimii organisaatiossa esimiehenä. Haastateltaviksi valikoitui siis yhteensä seitsemän esimiestä, jotka olivat halukkaita osallistumaan tutkimukseen. Koska välimatka rajoitti haastattelujen järjestämistä muualla kuin pääkaupunkiseudulla, valittiin haastateltaviksi pääasiassa Helsingin yksikössä toimivia henkilöitä. Mukana oli kuitenkin myös yksi esimies yrityksen Turun toimipisteestä. Ennen haastatteluja osallistujille selvennettiin sähköpostitse tutkimuksen aihe ja sen tavoitteet. Haastatteluajankohtaa sopiessa, lähetettiin heille nähtäväksi myös haastattelun teemat. Näin osallistujille tarjoutui aikaa tutustua tutkimuksen aihealueeseen.

Haastattelut suoritettiin syys- marraskuun aikana kohdeorganisaation tiloissa, Helsingissä, aikavälillä 18.9. - 14.11.2013. Haastattelupaikkana toimi häiriötön neuvotteluhuone, jossa tutkimuksen suorittaminen rauhallisessa ympäristössä oli mahdollista. Haastatteluiden alussa selvitettiin osallistujiin ja haastattelutilanteeseen liittyviä taustatietoja (Liite 1). Kaikki haastattelut nauhoitettiin niiden joutuvuuden edistämiseksi ja keskustelun helpottamiseksi. Ennen haastattelujen aloittamista kaikilta osallistujilta kysyttiin lupa nauhoittamiseen. Samalla heille selvennettiin, että nauhoituksia oli tarkoitus käyttää vain tämän tutkimuksen tarpeisiin ja säilyttää siten, etteivät muut pääse niihin käsiksi. Lisäksi kerrottiin, että litteroimissa nimet oli tarkoitus muuttaa siten, ettei kenenkään

henkilöllisyys olisi tunnistettavissa ja nauhoitukset ja niistä tehty litterointi tarkoitus hävittää, kun niitä ei enää tarvita. Haastatteluissa edettiin tutkimuksen tavoitteiden sekä teorialiedon pohjalta valittujen teemojen ja niihin liittyvien kysymysten mukaisesti. Esi-  
tetyjen kysymysten järjestys vaihteli haastatteluissa jonkin verran sen mukaan, mikä aihepiiri kulloinkin tuli puheeksi. Tarkentavia lisäkysymyksiä esitettiin osallistujille tarpeen mukaan. Haastattelut sisälsivät myös vapaamuotoisempaa keskustelua tutkimuksen teemoista. Kaikkia etukäteen suunniteltuja kysymyksiä ei esitetty kaikille haastateltaville eikä jokaiselle täysin samassa muodossa, mutta kuitenkin siten, että pääteemat tulivat käsitellyiksi ja kysymysten merkitys säilyi samana. Kysymyksiä myös tarkennettiin ja toistettiin haastateltavalle tarpeen mukaan; esimerkiksi silloin, jos hän ei kuullut tai ymmärtänyt kysymystä heti. Haastatteluiden lopuksi osallistujilta pyydettiin myös palautetta haastatteluun ja tehtyihin kysymyksiin liittyen. Haastattelut kestivät keskimäärin 40 minuuttia.

Kaikki haastatteluista tehdyt nauhoitukset myös litteroitiin. Kunkin ääninauhan purku tehtiin haastattelupäivänä, jolloin keskustelut olivat vielä tuoreessa muistissa ja nauhojen mahdollisia epäselvyyksiä oli helpompi tulkita. Nauhoitukset pyrittiin litteroimaan sanantarkasti, jotta lauseiden merkitykset eivät olisi muuttuneet ja jotta kaikki haastateltujen tarjoama informaatio oli mahdollista saada talteen. Nauhat käytiin läpi huolellisesti, useaan kertaan asiavirheiden välttämiseksi. Litterointi tehtiin käytännössä seuraavalla tavalla: Nauhasta kuunneltiin lyhyt osio ja kirjoitettiin se ylös, toistettiin kyseinen osio ja tarkistettiin kirjallisen muodon oikeellisuus sekä lopuksi kuunneltiin koko nauha toistamiseen ja tarkistettiin tehty litterointi kokonaisuudessaan. Litterointeihin kirjattiin myös kerätyt taustatiedot ja haastattelutilanteeseen mahdollisesti vaikuttaneet asiat, kuten tekniset ongelmat. Aikaansaadusta tekstistä myös merkittiin korostusten avulla tärkeimmiksi katsottuja kohtia. Litteroinnin yhteydessä haastattelut numeroitiin ja nimettiin tunnistetietojen mukaan. Edellä mainittu tehtiin paitsi aineiston käsittelyn ja analysoinnin helpottamiseksi, myös haastateltavien anonymiteetin suojaamiseksi.

### **7.3 Aineisto ja käytetyt analyysit**

Tutkimusaineistona toimivat haastattelujen litteroinnin avulla aikaansaadut 82 tekstisivua. Tutkimuksen haastatteluaineistoa analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Sisällön-

analyysin tukena käytettiin aiheesta kerättyä teoretietoä. Aineiston analyysimenetelminä käytettiin myös teemoittelua sekä lähilukua. Teemoittelulla tarkoitetaan aineistossa toistuvien aiheiden muodostamista ja ryhmittelyä teemoiksi sekä niiden yksityiskohtaisempaa tarkastelua (Jyväskylän Yliopisto a). Analysoinnissa käytetyt teemat muodostettiin pääasiassa haastattelussa käytettyjen teemojen mukaisesti, mutta myös uusia, toistuvia aihealueita oli löydettävissä. Lähiluvulla puolestaan tarkoitetaan yksityiskohtaista kirjallisten tekstien analyysiä ja tulkintaa (Jyväskylän Yliopisto c). Varsinainen analyysi oli tutkijan omaa tulkintaa ja päättelyä edellä mainittuja keinoja hyödyntäen.

## 8 Tulokset

### 8.1 Haastateltavien taustatiedot

Haastatteluihin osallistui yhteensä seitsemän kohdeorganisaation esimiestä, joista kolme oli naisia ja neljä miehiä. Yksi esimiehistä toimi myös johtoryhmän jäsenenä. Osallistujien anonymiteetin suojaamiseksi tutkimuksessa edustettuina olevien yksiköiden nimiä ei kerrota. Anonymiteetin suojaamiseksi myös haastateltavien nimet on merkitty tekstiin koodein H1 - H7. Nuorin haastateltavista oli 36 -vuotias ja vanhin 47 -vuotias.

Haastateltavien keski-ikä oli noin 41 vuotta ja mediaani-ikä noin 40 vuotta. Osallistujat olivat haastatteluajankohtana toimineet kohdeorganisaation palveluksessa keskimäärin reilut kahdeksan vuotta. Mediaanipituus uralle oli seitsemän vuotta. Pisin työura haastateltavien keskuudessa oli 15 ja lyhin puolitoista vuotta. Kohdeorganisaation esimiehinä haastateltavat olivat toimineet keskimäärin noin kolme vuotta. Mediaaniaika esimiehenä työskentelylle oli kaksi vuotta. Pisin esimiesura oli reilut kahdeksan vuotta ja lyhin reilun vuoden. (Taulukko 5.)

Taulukko 5. Tutkimukseen osallistuneiden taustatietoja

Haastateltavien taustatietoja	Pienin arvo (n. vuotta)	Suurin arvo (n. vuotta)	Keskiarvo (n. vuotta)	Mediaani (n. vuotta)
<b>Ikä</b>	36	47	41	40
<b>Uran pituus kohdeorganisaatiossa</b>	1,5	15	8	7
<b>Esimiesuran pituus kohdeorganisaatiossa</b>	1	8	3	2

### 8.2 Urasuunnittelun ja -polkujen tarve

Kaikki haastateltavat kokivat kohdeorganisaatiossa olevan tarvetta urasuunnittelulle. Yksi korosti tarpeen päteväen yhtäläillä kaikkiin muihinkin yrityksiin Suomessa (H1). Neljä perusteli tarvetta henkilöstön osoittamalla kiinnostuksella parempia uramahdollisuuksia kohtaan (H2, H3, H4, H5) ja kolme urasuunnitteluun liittyvän systematiikan puuttumisella kohdeorganisaatiosta (H2, H1, H6). Yksi vastaajista koki organisaatiossa

olevan tarvetta etenkin aktiiviselle tietojenvälittämiselle vapautuviin toimiin ja osaa-  
tarpeeseen liittyen. Hänen mukaansa olisi tärkeätä, että osajiin liittyvä tarve tulisi orga-  
nisaation esimiesten keskuudessa tietoon riittävän aikaisin ja laajasti. Hänen ehdotukse-  
naan oli kehittää edellä mainittuun systematiikkaa esimerkiksi ottamalla asia säännöllis-  
esti puheeksi esimiesfoorumeissa tai kehittämällä tarkoitukseen jokin muu kanava.  
(H7.)

### 8.3 Yksilölähtökohtia

Urasuunnittelussa huomionarvoisina yksilölähtökohtina nousivat keskusteluissa esille  
erityisesti yksilön kompetenssit, joiden tärkeyttä korosti yhteensä neljä vastaajaa (H3,  
H5, H6, H7). Haastateltavien mukaan urasuunnittelussa tulisi huomioida myös yksilön  
kiinnostuksen kohteet (H3, H6), uratoiveet ja -tavoitteet (H3, H6), sitoutuneisuus (H2,  
H4), syvät arvot (H6), avoimuus (H1), ikä (H6), elämäntilanne (H6), taloudellinen ti-  
lanne (H6), tapa suhtautua akateemisuuteen (H6), joustokyky (H1, H6) sekä asenne  
(H2, H5). Yksi vastaajista koki asenteen peräti tärkeimmäksi huomionarvoiseksi yksilö-  
lähtökohdaksi (H5). Asenteen merkitystä kuvattiin myös seuraavalla tavalla:

Mä oon vähän samaa mieltä, kun ajatellaan Bransonia, kun hän sanoi, et valitsee työntekijät asenteen mukaan. Koska periaatteessa sä voit oppii kaiken muun, paitsi heikommin ehkä asenteen. Asennetta voi muokata, mut sitä ei kokonaan voi oppia. Ihminen, jolla on peruskuviot kunnossa ja oikee asenne, niin sellasta niinkun ajatustapaa ja ihmistä pitää tukea. (H2.) (Taulukko 7.)

Kohdeorganisaation henkilöstön *uratoiveiden* koettiin liittyvän erityisesti uralla etene-  
mismahdollisuuksiin sekä uusiin haasteisiin (H2, H4, H5, H6, H7). Niin pidempään  
talossa työskennelleiden kuin nuorempienkin työntekijöiden kerrottiin kaipaavan työ-  
hönsä lisää haasteita: ”Ihmiset leipääntyä ja halua tehdä jotain muuta. Ja on nuoria ih-  
misiä, jotka halua päästä uralla eteenpäin ja kokee uusia asioita, hakee uusia haasteita ja  
tavallaan uusien haasteiden mukaan ehkä myös lisää palkkaa.” (H2.) Yksi koki ainakin  
kohdeorganisaation keskimääräisten työurien pituuden lisäävän asiantuntijoiden haas-  
teiden kaipuuta (H2). Haastateltavien mukaan yrityksen työntekijät ovat kiinnostuneita  
myös kansainvälisistä uramahdollisuuksista (H6, H7) ja esimiestyöstä (H2). Esi-  
miesaseman kerrottiin kiinnostaneen asiantuntijoita muun muassa siksi, että sen usko-  
taan tuovan mukanaan valtaa, rahaa, mainetta ja kunniaa (H2). Kaksi vastaajaa koki

uratoiveiden kuitenkin olevan hyvin henkilösidonnoisia (H3, H4): Osa asiantuntijoista kaipaa haasteita, osa arvostusta, osa palkitsemista ahkerasta työstä, osa taas stabiiliutta ja turvallisuutta (H4):

On semmosia, jotka on tyytyväisiä siihen nykyiseen tehtäväänsä, et haluaa pitää sen tietyn kolon ja toivoo vaan, et heitä palkittais siitä ahkerasta työstä säännöllisin väliajoin ehkä pienellä palkankorotuksella tai bonuksella tai jollain. Sit on niitä, jotka kokee, et tietyin väliajoin jollain tavalla pitäis CV: hen saada laitettua se, et nyt mä oon edennyt. Koetaan hirveen tärkeeks se, et mikä on se nimike, minkä alla tekee töitä ja sitte se arvostus ylipäättänsä. (H3.)

Osa pitää siitä, et on stabiilia ja rauhallista ja turvallista. Että työ on tavallaan asia missä käydään, jotta voidaan harrastaa ja saada se peruselintaso. Ja sitten on taas toisaalta henkilöitä, joille se työ on se tärkein elämässä. Et on haasteita ja on sitä kautta sitte sitä elämää. Ja sitte on varmaan näitten kombinaatioita. (H4.)

Kaksi haastateltavaa kuvasi henkilöstön uratoiveiden olevan joskus niin suuria, ettei esimies pysty vastaamaan niihin (H3, H6). Yksi koki uratoiveiden ja -tavoitteiden selvittämisen haastavaksi: ”On harmillinen juttu, että ei niinku kerta kaikkiaan meinaa saada irti ihmisistä, et mitä ne haluaa isona tehdä.” (H1.) Yhden vastaajan mukaan yksilöiden toiveet, ajatukset ja ehdotukset työuraansa liittyen johtavat kohdeorganisaatioissa erittäin harvoin lopputuloksiin (H2). Yksi ehdotti, että työntekijän halukkuus edetä toisiin tehtäviin voitaisiin merkitä esimerkiksi HR- järjestelmään, jolloin yksilön toiveet olisi helpompi huomioida häntä kiinnostavien tehtävien vapautuessa (H4).

Työntekijöiden *uralla etenemisestä* keskusteltaessa, korosti yksi haastateltavista, ettei esimerkiksi ajan tulisi olla ainoa peruste etenemiselle: ”Eihän se nyt niin mee, että henkilö, joka on kolme vuotta asiakastuessa, niin kolme vuotta ja yks päivä kun tulee täyteen, niin sit hän menee seuraavaan tehtävään.” (H4.) Keskusteluissa nousi esille useita huomionarvoisia yksilölähtökohtia. Etenemisen kannalta tärkeäksi koettiin erityisesti työntekijän asenne, (H1, H2, H3, H5) sekä osaaminen (H2, H3, H4, H5), joita kumpaakin korosti haastatteluissa neljä vastaajaa. Etenemisen kerrottiin edellyttävän kohdeorganisaatioissa usein esimerkiksi tiettyjen, yrityskohtaisten perusasioiden osaamista (H2, H4), teknistä tietämystä sekä joidenkin sertifikaattien suorittamista (H3). Edetäkseen uralaan työntekijän tulisi vastaajien mukaan lisäksi osoittaa sitoutumistaan organisaatioon (H2, H4) sekä kyetä tekemään myös vähemmän mieluisia töitä (H2, H3).

Esimiehiltä tiedusteltiin myös sitä, miten hyvin he kokivat kohdeorganisaation yleisesti olevan perillä työntekijöidensä erilaisista lähtökohdista uralla etenemistä ja kehittymistä ajatellen. Lähtökohdilla viitattiin kysymyksessä yksilökohtaisiin eroihin esimerkiksi motivaatiossa, oppimisessa, osaamisessa, elämäntilanteissa sekä uratoiveissa ja -tavoitteissa. Saaduissa vastauksissa oli jonkin verran hajontaa. Haastateltavista yksi koki, etteivät esimiehet koko organisaatiotasolla ole perillä yksilötason lähtökohdista (H2). Yksi puolestaan näki esimiesten olevan perillä vain osasta yksilölähtökohtia (H4). Suurin osa vastaajista kuitenkin uskoi esimiesten yleisesti ottaen tuntevan johdettavansa melko hyvin (H1, H3, H5, H6, H7). Se, kuinka hyvin työntekijäkohtaisista asioista kussakin yksikössä ollaan perillä, koettiin henkilösidonlaiseksi (H3, H6, H7). Yksilölähtökohtien tuntemuksen koettiin riippuvan sekä esimiehestä että alaisesta. Yhden vastaajan kokemuksen mukaan asiaan vaikuttaa erityisen paljon se, millainen esimies on kyseessä. Kohdeorganisaation esimiehissä on hänen mielestään eroja: ”On semmosia, jotka kokee, että heidän tärkein tehtävä on katsoa, et työt hoituu, ei niinkään se, että mitä sille kuuluu. Sitte taas on semmosia, jotka enemmän keskustelee alaisten kanssa.” Hänen mukaansa naiset kertovat esimiehilleen miehiä yleisemmin esimerkiksi tunteistaan ja ongelmistaan. Hän koki yksilölähtökohtien tuntemukseen vaikuttavan etenkin esimiehen ihmistuntemuksen ja läsnäolon päivittäisessä työssä sekä alaisten määrän ja keskusteluille tarjoutuvan ajan (H3). Yksi vastaajista koki myös esimiehen kokemuksella olevan vaikutusta (H7). (Taulukko 6.)

Seitsemästä esimiehestä viisi oli sitä mieltä, että joitain yksilölähtökohtia on kartoitettu organisaatiossa systemaattisesti (H2, H3, H5, H6, H7). Yksilölähtökohtia on vastaajien mukaan selvitetty esimerkiksi kehityskeskusteluiden (H2, H3, H4, H6, H7), ilmapiiritutkimuksen (H3), rekrytointitilanteiden (H7) ja joissain yksiköissä tehtyjen kompetensikartoitusten yhteydessä (H5, H6). Myös viikoittaisen one to one -keskustelukulttuurin koettiin tukevan yksilölähtökohtien selvittämistä (H2, H6). Yksi haastateltavista koki yksilölähtökohtien tuntemuksen olevan tällä hetkellä kokonaisuudessaan riippuvainen kahdenkeskisten keskusteluiden tarjoamasta informaatiosta (H3). Etenkin kehityskeskusteluiden koettiin olevan olennaisessa asemassa yksilölähtökohtien selvittämisessä. Yhden haastateltavan mukaan niissä pohditaan yksilölähtökohtien osalta systemaattisesti ainakin sitä, mikä on henkilön kolmen vuoden urasuunnitelma, haluaako hän jatkaa nykyisessä roolissaan, missä hän tarvitsee kehittymistä sekä mitkä ovat hänen kiin-



nostuksen kohteensa (H7). Yksi koki kehityskeskusteluiden määrämuotoisuuden pitävän esimiehet hyvin perillä työntekijöiden haaveista ja toiveista (H6). Kaksi haastateltavaa oli sitä mieltä, ettei työntekijöiden yksityisasiosta kuitenkaan juurikaan keskustella (H2, H7). Elämäntilanteeseen liittyvien asioiden kerrottiin tulevan puheeksi lähinnä työntekijöiden omasta aloitteesta (H7). Yhden vastaajan mukaan kehityskeskusteluissa annetaan enemmän aikaa puhua esimerkiksi yksilön työhön liittyvistä tavoitteista, mutta yksityiselämä kuitataan useimmiten nopeasti ”onks sul kotona kaikki hyvin” -tyyppisellä kysymyksellä (H2). (Taulukko 6.)

Kaksi haastateltavaa koki, ettei systematiikkaa yksilölähtökohtien kartoittamiseen juurikaan ole (H1, H4). Toinen heistä kertoi, että edeltäviä on sivuttu vain osittain esimerkiksi esimiesfoorumeissa (H4). Suurin osa haastateltavista ilmoittikin kaipaavansa yksilölähtökohtien selvittämiseen enemmän organisaatiotason systematiikkaa (H1, H2, H4, H5, H6). Systematiikan tarvetta perusteltiin muun muassa sillä, ettei joissain yksiköissä oma-aloitteisesti tehtävä kartoittaminen välttämättä tue organisaation strategiaa (H6). Yksi vastaajista korosti, että yksilölähtökohtien selvittämisen tulisikin kuulua osaksi laajempaa kehityssuunnitelmaa (H1). Moni haastateltavista uskoi, että työntekijäkohtaisista asioista päästäisiin parhaiten selville dialogin avulla (H1, H3, H4). Kaksi koki kartoittamisen olevan luontevinta kahdenkeskisissä keskusteluissa, kuten kehityskeskusteluissa (H1, H4). Myös kompetenssikartoitukset (H4, H6) sekä 180- tai 360 -soveltuvuusarvioinnit (H2) koettiin yksilölähtökohtien selvittämisessä hyödylliseksi. Yhden vastaajan mukaan tiettyjä yksilökohtaisia asioita, kuten henkilön urasuunnitelma, tulevaisuuden tavoitteet ja vahvuudet tulisi käydä läpi riittävän yksinkertaisella kaavalla. Esimerkiksi vapaa tekstikenttä ei hänen mielestään soveltuisi työntekijäkohtaisten asioiden selvittämiseen. (H1.) (Taulukko 6.)

Taulukko 6. Haastateltavien mielipiteitä yksilölähtökohtien kartoittamisesta

Yksilölähtökohtien kartoittaminen kohdeorganisaatiossa	
<b>Nyky-tilanne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– suurin osa koki esimiesten tuntevan johdettavansa yleisellä tasolla melko hyvin, mutta kaipasi kartoittamiseen lisää systematiikkaa</li> <li>– valtaosan mielestä kartoittaminen on joiltain osin systemaattista</li> <li>– yksityisasioista ei juurikaan keskustella; puheeksi vain työntekijän omasta aloitteesta</li> </ul>
<b>Vaikuttavia tekijöitä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– henkilösidonaisuus; yksilölähtökohtien tuntemus riippuu sekä alaisesta että esimiehestä <ul style="list-style-type: none"> <li>→ esimiehen kokemus, ihmistuntemus, läsnäolo</li> </ul> </li> <li>– alaisten määrä</li> <li>– urakeskusteluille tarjoutuva aika</li> </ul>
<b>Kartoitus-tapoja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dialogi;</li> <li>– kehityskeskustelut</li> <li>– ilmapiiritutkimukset</li> <li>– rekrytointitilanteet</li> <li>– 180- ja 360 -arvioinnit</li> <li>– kompetenssikartoitukset</li> <li>– viikoittaiset one to one -keskustelut</li> </ul>

#### 8.4 Ympäristölähtökohtia

Haastateltavilta tiedusteltiin myös työmarkkinoihin ja kohdeorganisaation toimialaan liittyviä asioita, jotka tällä hetkellä tai tulevaisuudessa tulisi heidän mielestään huomioida urasuunnittelussa. Kysymyksellä viitattiin esimerkiksi demografisiin, taloudellisiin, sosiaalisiin, teknologisiin ja poliittisiin toimintaympäristön muuttujiin.

Esimiehistä neljä korosti vastauksessaan toimintaympäristön muutosluonteisuutta, jonka koettiin aikaansaavan haasteita urasuunnittelulle (H2, H3, H4, H6). Kohdeorganisaation toimialaa kuvattiin hektisenä alana, jossa tilanteet muuttuvat jatkuvasti ja yhteistoimintaneuvotteluja on usein. Alalle hakeutuvien ihmisten koettiin kuitenkin tiedosta-

van muutosalttiuden ja jollain tasolla myös sietävän muuttuvaa työympäristöä. (H4.) Kahden haastateltavan mukaan urasuunnittelussa tulisi huomioida etenkin tekniikan kehitys (H1, H2). Tekniikan kehitys nähtiin syyksi esimerkiksi siihen, että kolme kuka kukaan on kohdeorganisaation toimialalla pitkä aika. Tekniikan muutosten myötä yksilöiden uskottiin kohtaavan erilaisia vaatimuksia, jolloin käden taitoja nähtiin vaadittavan yhä vähemmän ja erityisesti koulutettujen moniosaajien tulevan olemaan vahvoilla. (H2.) Vastaajista kaksi uskoi kohdeorganisaation toimialan työpaikkojen määrän vähenevän tulevaisuudessa entisestään (H1, H2). Heistä toinen kertoi, että kohdeorganisaatiossa tehdään tällä hetkellä paljon manuaalista työtä, minkä hän uskoi automatisoinnin lisääntyessä johtavan asiantuntijatyön tarpeen vähenemiseen ja samalla työntekijöiden vapautumiseen työmarkkinoille. Hänen mukaansa kaikki automatisoitavissa oleva työ tullaan tulevaisuudessa automatisoimaan. (H1.) (Taulukko 7.)

Urasuunnittelussa huomionarvoisina asioina pidettiin myös kohdeorganisaation toimialan korkeaa kilpailuastetta (H3), maayksiköiden markkinoiden lokaaliutta ja toimintaympäristöjen erilaisuutta (H5) sekä omistajataholta tulevia tulospaineita (H7). Yhden vastaajan mukaan organisaation tulisi tulospaineiden vuoksi kyetä työskentelemään tehokkaasti pienellä työntekijämäärällä. Samasta syystä sen palvelukseen on hänen mukaansa valikoitunut kovan paineensietokyvyn omaavia ihmisiä. (H7.) Kolme haastateltavaa piti tärkeänä myös taloustilanteen huomiointia (H2, H3, H7). Vallitsevan taloustilanteen vuoksi kohdeorganisaation kerrottiin joutuvan säästämään monessa paikassa (H2, H7). Haastatteluhetkellä ajankohtaisia olivat muun muassa yhteistoimintaneuvottelut ja niistä johtuneet lomautukset, joiden koettiin vaikuttaneen negatiivisesti henkilöstön motivaatioon (H3) ja stressitasoon (H2). Yksi vastaajista uskoi työmarkkinatilanteen parantumisen kasvattavan helposti henkilöstön vaihtuvuusprosenttia ja tekevän osaavan ja soveltuvan työvoiman löytämisestä haastavaa. Hän uskoi työurien lyhentyvän tulevaisuudessa pitkistä, kymmenen vuoden urista maksimissaan kolmen vuoden lyhyisiin jaksoihin ja samalla urasuunnittelun merkityksen kasvavan henkilöstön sitouttamisessa. (H2.) (Taulukko 7.)

## 8.5 Organisaatiolähtökohtia

Kysyttäessä esimiehiltä kohdeorganisaatioon liittyviä, urasuunnittelussa huomionarvoisia asioita, korostuivat vastauksissa erityisesti organisaation pieni koko (H2, H3, H4, H5, H6), sen rakenteen mataluus (H3, H4, H5, H6) sekä kansainvälisyyden aikaansaamat urakehitysmahdollisuudet (H2, H3, H6, H7). Tarkentavilla kysymyksillä tiedusteltiin myös strategiaan, johtamiskulttuuriin, toimenkuvuihin, uramahdollisuuksiin sekä urasuunnittelun systematiikkaan liittyviä asioita.

Esimiehistä viisi mainitsi huomionarvoisena seikkana organisaation pienen koon, jonka koettiin aikaansaavan haasteita urasuunnittelulle (H2, H3, H4, H5, H6). Suuremman organisaatiokoon vuoksi parempia mahdollisuuksia koettiin tarjoutuvan esimerkiksi kohdeorganisaation kilpailijalla (H3) sekä konsernin emoyhtiön yksiköissä (H7). Haastattelussa keskustelua herätti eritoten organisaatorakenteen mataluus (H3, H4, H5, H6). Yksi haastateltavista koki rakenteen rajoittavan hierarkkista uralla etenemistä, sillä kohdeorganisaatiossa hierarkiatasoja on vain neljä: toimitusjohtaja, johtoryhmä, esimiehet sekä asiantuntijat (H6). Rakenteen kerrottiin madaltuneen viime organisaatiomuutoksessa entisestään team leader -toimenkuvien poistuttua käytöstä (H3). Kaksi vastaa-jaa näki kohdeorganisaation rakenteen aikaansaavan helposti myös yksilöiden siiloutumista ja sokeutumista muiden yksiköiden työn sisällölle (H4, H6). Yhden haastateltavan mukaan työntekijöiltä vaaditaan matalarakenteisessa organisaatiossa omatoimisuutta ja kykyä kantaa vastuuta. Hän koki organisaatorakenteen paitsi rajoittavan, myös luovan mahdollisuuksia uralla kehittymiselle. Sekä korkea- että matalarakenteinen organisaatio voivat hänen mukaansa toimia oikein hyvin: Matalassa organisaatiossa yleneminen hierarkiassa on rajoitetumpaa, mutta esimerkiksi kommunikaatio osastojen välillä helpompaa. (H4.) Matalan rakenteen vuoksi uralla etenemisen kuvattiinkin tapahtuvan kohdeorganisaatiossa käytännössä useimmiten matriisisissa (H5). Yksi totesi matalan rakenteen rajoittavan merkittävästi uralla etenemistä ja kehittymistä, mikäli urakehitys nähdään vain vertikaalisena liikkumisena (H3). Haastateltavista viisi kokikin, ettei etenemisen välttämättä tarvitse tarkoittaa hierarkiassa nousemista vaan kyse voi yhtä hyvin olla horisontaalisesta liikkumisesta (H2, H3, H4, H5, H7). Uralla etenemisen nähtiin voivan tarkoittaa myös liikkumista hierarkiassa alaspäin (H2). Haastateltavista kolme korosti,

ettei organisaatorajojen tulisi rajoittaa henkilötason uralla etenemistä (H1, H2, H4).

(Taulukko 7.) Asiasta puhuttiin haastatteluissa muun muassa seuraavanlaisesti:

Ei saa ajatella niin, et on jonkinlainen kerho, missä pysytään vaan kaikki pitää olla sillä tavalla, et voi surffata missä tahansa koko organisaatiossa (H1).

Tietynlainen hämmentäminen on aina hyvästä, että aika ajoin organisaatio myllätään vähän rajummalla kädellä. Että ihmisiä menee eri puolille, ettei siilouduta niin sanotusti.

(H4.)

Neljä haastateltavaa korosti kohdeorganisaation pohjoismaisuuden aikaansaavan varteenotettavia uralla kehittymisen ja etenemisen mahdollisuuksia (H2, H3, H6, H7). Yksi koki pohjoismaisuuden ainoaksi mahdollistavaksi kohdeorganisaatiokohtaiseksi tekijäksi urasuunnittelua ajatellen. Organisaatorakenteen tulisi hänen mukaansa tukea pohjoismaisuutta ja yrityksen työntekijöiden voida liikkua organisaation sisällä myös maasta toiseen. Hänen mukaansa pohjoismaisuus ei tällä hetkellä kuitenkaan näy tarpeeksi päivittäisessä työssä: Organisaatio on hyvin siiloutunut maakohtaiseen toimintaan, toiminta keskittynyt pitkälti emoyhtiöön ja emoyhtiön ja Nordic -organisaation välinen yhteistyö on vähäistä. (H2.) (Taulukko 7.)

Kohdeorganisaation strategiaan liittyen tulisi esimiesten mukaan huomioida ainakin strategisten kompetenssien säilyttäminen (H4), asiakaslähtöisyys (H3) sekä haastaja-asenne (H5, H6, H7). Kahden edeltävän tulisi vastaajien mukaan näkyä myös henkilöstössä (H6, H7). Haastaja-asemansa vuoksi organisaatiolta ja siten myös sen henkilöstöltä kerrottiin vaadittavan joustavuutta ja ketteryyttä (H6). Yksi koki haastaja -asenteen liittyvän vahvasti yrityskulttuuriin: Toiminnassa korostuu sen myötä itsenäinen ja joustava tekeminen. Hän kuvasi haastaja-asenteen toteutumista seuraavasti: ”Me toimitaan kuten haastaja, eli tsempataan ja joustetaan ja sit ku ehitään, ni sit nauretaan ja pidetään hauskaa. Tavallaan, et jokainen on sen henkinen, et on tottunut vaatimaan itseltään paljon ja vaatii sitä myös muilta.” (H7.) (Taulukko 7.)

Taulukko 7. Urasuunnittelussa huomionarvoisia, kohdeorganisaatiokohtaisia asioita

Yksilötaso	Ympäristötaso	Kohdeorganisaatiotaso
– osaaminen; kompetenssit	– muutosluonteisuus	– pieni koko
– asenne	– tekniikan kehitys	– rakenteen mataluus
– sitoutuneisuus	– taloustilanne	– pohjoismaisuus
– kiinnostuksen kohteet	– kilpailuaste	– strategisten kompetenssien säilyttäminen
– syvät arvot	– tulospaineet	– asiakaslähtöisyys
– elämäntilanne	– työurien lyhentymisen	– haastaja -asenne
– taloudellinen tilanne	– maayksiköiden markkinoiden lokaalius ja toimintaympäristöjen erilaisuus	
– suhtautuminen akateemisuuteen	– urasuunnittelun merkityksen kasvaminen sitoutumisessa	
– muutosvalmius		
– avoimuus		
– uratoiveet ja -tavoitteet		

Esimiesten kanssa keskusteltiin myös kohdeorganisaation tämän hetkisestä *urasuunnittelutilanteesta*. Kaikki vastaajat kokivat talotasoisesta järjestelmällisyyden puuttuvan urasuunnittelusta. Urasuunnittelun systematiikan koettiin tällä hetkellä näkyvän organisaatiotasolla lähinnä kehityskeskusteluiden uraan ja työn sisältöön liittyvissä, lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita selvittävissä rutiinikysymyksissä (H6). Myös esimiesten omassa työssä urasuunnittelun kerrottiin rajoittuvan lähinnä kehityskeskustelujen yhteyteen (H1, H4, H6, H7) sekä johdettavien päivittäisen työn tukemiseen (H2, H5, H7). Yksi haastateltavista koki, ettei edes kehityskeskusteluissa virallisesti juurikaan oteta kantaa yksilöiden urien suunnitteluun. Hänen mukaansa asia on yleensä tullut puheeksi lähinnä työntekijän omasta aloitteesta. (H3.) (Taulukko 8.)

Yksi vastaajista kuvasi kohdeorganisaation työntekijöiden yleensä luontaisesti ”kasvavan suurempiin saappaisiin”. Hän koki kohdeorganisaation harjoittaman urasuunnittelun retroaktiiviseksi, lyhytjänteiseksi ja budjettiohjatuksi. Suunnittelu tapahtuu hänen mukaansa melko vapaalla ohjauksella, minkä vuoksi on välillä myös henkilösidonnaista: Yksittäisten esimiesten rooli, taito kuunnella ja jalkauttaa yksilötason intressejä, on hä-

nen mukaansa liian vahva. Hän koki horisontaalisen, yksiköiden välisen urapolkusuunnittelun tukahtuneen, minkä vuoksi ihmiset eivät näe, mitä muissa yksiköissä tehdään. Myös pohjoismaisuusaspekti on hänen mukaansa unohtunut urasuunnittelusta kokonaan, minkä vuoksi ”lasikatto” tulee osalle työntekijöistä vastaan melko nopeasti. (H6.) Myös toinen vastaaja kertoi kansainvälistä liikkuvuutta olleen hänen uransa aikana havaittavissa etenkin liiketoimintayksiköiden kannalta vain vähän. Aiheesta on hänen mukaansa keskusteltu organisaatiossa, mutta asia ei kuitenkaan ole edennyt mihinkään. (H1.) (Taulukko 8.)

Esimiehiltä kysyttiin myös, kokevatko he kohdeorganisaation *johtamiskulttuurin* tukevan henkilöstön uralla kehittymistä ja etenemistä. Vastaajista kolme oli sitä mieltä, ettei johtamiskulttuuri erityisemmin tue uralla kehittymistä (H1, H2, H3). Yksi kuvasi tilannetta seuraavasti: ”No varmasti niinkun tukee lainausmerkeissä, mutta käytännön toimintasteita ei oo jalkautettu, et ois työväliseet sen tekemiseen” (H1). Yksi esimiehistä korosti, että työntekijöistä tulisi pyrkiä koulumaan arvokkaita ”henkilöpelaajia”. Hän koki, ettei henkilöstöhallinnolle kuitenkaan ole annettu vastuuta kehittää työntekijöitä. Hänen mukaansa kokonaisvaltainen kehittäminen puuttuu eikä henkilöstön osaamista ja kehittämishalukkuutta vielä täysin ymmärretä. (H2.) Haastateltavien mukaan HR: n arvostusta tulisikin nostaa organisaatiossa (H2, H6) ja automatisoidun HR: n ja talent managementin ohella irtautua konsernin HR -ohjauksen ulkopuolelle kansalliseen urasuunnitteluun (H6). Haastateltavista kolme näki myös pitkäjänteisyyden puuttuvan työntekijöiden kehittämisestä (H2, H3, H6). Kahden vastaajan mukaan organisaation tapana on tehdä asioita vain kerran tai jättää aloitetut toimet kesken (H2, H3). Organisaation suhteellisen lyhyen historian ja usein vaihtuneen omistajapohjan uskottiin osaltaan vaikuttaneen pitkäjänteisyyden puuttumiseen (H3).

Seitsemästä esimiehestä neljä näki tilanteen positiivisemmalla tavalla (H4, H5, H6, H7). Yksi koki johtamiskulttuurin tukevan yksilöiden uralla etenemistä ja kehittymistä tiettyyn tasoon asti (H6). Kaksi kertoi ainakin omakohtaisesti saaneensa organisaatiotaholta tukea etenemiseen ja kehittymiseen (H5, H6). Heistä toinen kuitenkin koki, ettei hänen oma johtamisensa välttämättä sisällä toimia, jotka ohjaisivat yksilöitä etenemään urallaan (H5). Yksi vastaajista kuvasi johtamiskulttuuria avoimeksi ja koki sen tukevan urakehitystä melko hyvin. Hänen mukaansa kohdeorganisaation esimiesten yhteistyö

toimii hyvin esimerkiksi sisäisissä rekrytoinneissa, hyvät työntekijät pääsääntöisesti huomioidaan heille sopivien toimien avautuessa ja uudet työtehtävät laitetaan aina ensin sisäiseen hakuun. Hän uskoi, etteivät organisaation esimiehet ainakaan halua estää johdettaviensa uralla etenemistä. (H7.) (Taulukko 8.)

Kysyttäessä esimiesten mielipiteitä kohdeorganisaation *uralla kehittämis- ja etenemismahdollisuuksista*, kertoi kolme haastateltavaa mahdollisuuksien olevan tietynlaisille yksilöille hyvät (H1, H4, H7). Erityisesti työntekijän aktiivisuudella koettiin olevan vaikutusta tarjoutuviin uramahdollisuuksiin (H4, H6, H7). Haastateltavien mukaan mahdollisuuksien tarjoutuminen edellyttää yksilöltä tilanteisiin tarttumista, kiinnostuksen esiin tuomista (H4) sekä avointa luonnetta ja valmiutta ottaa vastaan haasteita (H1). Yksi koki mahdollisuuksien tarjoutumisen kulminoituvan tällä hetkellä paitsi työntekijän omaan aloitteellisuuteen myös esimieheen (H6). Yksi vastaajista näki organisaatiossa olevan paljon uramahdollisuuksia, mikäli vertikaalisen ohella myös horisontaalinen liikkuminen mielletään uralla etenemisenä ja kehittymisenä. Hänen mielestään mahdollisuuksia tulisi kuitenkin olla paljon nykyistä enemmän. (H1.) Yksi esimiehistä ei puolestaan osannut vastata kysymykseen suoraan, mutta koki, etteivät organisaation tämän hetkiset kehittämis- ja etenemismahdollisuudet ainakaan ole strukturoituja. Myös hän korosti yksilökohtaisten ominaisuuksien merkitystä: ”Mä uskon, et kaikki noi tällä hetkellä meillä perustuu sen ihmisen persoonaan hyvin paljon. Et sit, jos löytyy sopivan oloinen tyyppi tai hyvän asenteen omaava, niin sillä pääsee paljon paremmin eteenpäin, ku sit jollain tietyllä track recordilla.” (H5.) Yksi haastateltavista koki tämän hetkiset uralla kehittämis- ja etenemismahdollisuudet hyvin rajallisiksi ja perusteli vastaustaan organisaation pienellä koolla, positioiden rajallisuudella ja matalalla organisaatiohierarkialla (H2). Ongelmaksi koettiin tällä hetkellä se, ettei uralla etenemisen ja kehittymisen mahdollisuuksia tunnusteta eikä valmiita paikkoja, joihin työntekijöitä voisi siirtää organisaation sisällä, ole tarjolla. (H5.) Paikkoja kerrottiin vapautuvan yleensä vain muutostilanteissa (H5, H6). (Taulukko 8.)

Haastateltavilta tiedusteltiin myös, millaisena he uskovat henkilöstön ja johdettaviensa näkevän kohdeorganisaation tämän hetkiset uralla kehittämis- ja etenemismahdollisuudet. Kaikki vastaajat kokivat organisaatiossa olevan paljon työntekijöitä, jotka kaipaavat parempia kehittämis- ja etenemismahdollisuuksia. Yksi kertoi haastattelussa seuraavaa:



”Sen mä oon niinku huomannu, että aina kun pitää kaks kertaa vuodessa näitä navigaattori-kehityskeskusteluja, niin poikkeuksetta kaikki kysyvät tällaisen urapolun perään.” (H2.) Esimiehet korostivat vastauksissaan erityisesti työntekijäkohtaisia eroja: Osa kaipaa kehittämis- ja etenemismahdollisuuksia ja osa ei (H1, H3, H4, H6, H7). Yksi haastateltavista koki kyseen olevan erityisesti ikä-, elämäntilanne- ja luonnekysymyksestä (H6). Yksi oli havainnut etenkin nuorten kaipaavan parempia etenemis- ja kehittämis-mahdollisuuksia (H3). Yksi pohti, etteivät kaikki työntekijät välttämättä kerro kaipaavansa lisää uramahdollisuuksia, vaikka näin todellisuudessa olisikin (H4). Yhden vastaajan mukaan moni saattaa pysyä tyytyväisenä toimenkuvaansa useiden vuosien ajan, kun taas toiset kyllästyvät helpommin ilman uusia haasteita (H7). Yksi oli sitä mieltä, että esimiesten tulisi rohkaista myös sen hetkiseen työhönsä tyytyväisiä työntekijöitä kokeilemaan uusia tehtäviä ja kehittämismahdollisuuksia. Hän koki esimerkiksi oman tiiminsä jäsenten tyytyväisyyden melko hyväksi, mutta oli havainnut esimerkiksi asiakaspalvelussa työskentelevien kaipaavan uusia uramahdollisuuksia. Uralla eteneminen oli kuitenkin koettu haastavaksi myös hänen yksikössään, sillä työntekijöiden osaamisen ollessa korkealla tasolla, on hänen mukaansa vaikeata ottaa uralla askeleita eteenpäin. (H1.)

Yksi haastateltavista kertoi, ettei kukaan henkilökohtaisesti ollut ilmaissut kaipaavansa parempia uralla kehittämisen ja etenemisen mahdollisuuksia vaan asia oli tullut ilmi työtyytyväisyyskyselyä purettaessa. Hänen mukaansa organisaation työntekijät kokevat, ettei uralla kehittämismahdollisuuksien välttämättä tarvitsisi tarkoittaa hierarkiassa ylenemistä vaan kyse voisi olla myös horisontaalisesta liikkumisesta. (H5.) Kehittämis- ja etenemismahdollisuuksien puutteen oli myös havaittu aikaansaaneen työntekijöiden keskuudessa helposti negatiivisia tunteita, kuten ”leipääntymistä” (H2, H7) ja turhautumista (H6, H7). Turhautumisen tunteita oli havaittu etenkin pidempään tehtävässään työskennelleiden keskuudessa (H7). Yhden haastateltavan mukaan pisimpään on työskennelty esimerkiksi verkon puolella, jossa työntekijät ovat periaatteessa korkeimmalla hierarkiatasolla, jolle teknisesti on mahdollista päästä. Osastokohtaiset erot ovat hänen mukaansa vaihtuvuudessa merkittäviä: Esimerkiksi asiakaspuolella vaihtuvuus on suurempaa. (H4.) (Taulukko 8.)

Kysyttäessä esimiehiltä, uskovatko he kohdeorganisaation *resurssien* riittävän urasuunnitteluun, olivat vastaukset pääosin myönteisiä. Vain yksi vastaajista oli sitä mieltä, etteivät

resurssit tällä hetkellä riittäisi (H2). Viisi puolestaan uskoi resurssien riittävän, mikäli kyse ei olisi liian laajamittaisesta projektista (H1, H3, H5, H6, H7). Yhden haastateltavan mukaan aikaa ja rahaa löytyy aina, mikäli asia on hyvä ja sille on tarvetta. Hän ei uskonut resurssien riittämisen olevan ainakaan aikakysymys, varsinkaan, mikäli jokin järjestelmä tukisi prosessin läpiviemistä. (H4.) Yksi koki resurssien riittävyyteen voitavan vaikuttaa esimerkiksi yhteisten sääntöjen avulla sekä esimiesten keskinäisellä, aktiivisella tietojen vaihtamisella, jolloin kaikkeen ei tarvitsisi määrittää erillistä vastuuhenkilöä (H7). Yksi näki resurssien riittävyyden linkittyvän pitkälti siihen, mitä funktioita urasuunnittelun osalta mahdollisesti ulkoistetaan ja mitä hoidetaan organisaation sisällä (H6). (Taulukko 8.)

Taulukko 8. Esimiesten mielipiteitä kohdeorganisaation urasuunnittelutilanteesta

### Vahvuudet ja mahdollisuudet

- Organisaatorakenne toimii myös mahdollistavana tekijänä; esim. pohjoismaisuus aikaansaa varteenotettavia uramahdollisuuksia ja mataluus helpottaa osastojen välisiä kommunikaatiota.
- Esimiehet tekevät hyvää yhteistyötä esimerkiksi sisäisissä rekrytoinneissa.
- Pääsääntöisesti hyvät työntekijät huomioidaan sopivien toimien avautuessa.
- Uudet työtehtävät laitetaan aina ensin sisäiseen hakuun.
- Esimiehet eivät suhtaudu johdettaviensa uralla etenemiseen negatiivisesti.
- Nykyiset urakehitysmahdollisuudet ovat etenkin aktiivisille, avoimille ja hyvän asenteen omaaville yksilöille hyvät.
- Organisaatiossa on paljon uramahdollisuuksia, mikäli vertikaalisen ohella myös horisontaalinen liikkuminen nähdään uralla etenemisenä ja kehittymisenä.
- Valtaosa uskoi resurssien riittävän urasuunnittelun harjoittamiseen.

### Heikkoudet ja kehittämistarpeet

- Organisaatiotasoinen järjestelmällisyys puuttuu: Systematiikka näkyy lähinnä kehityskeskusteluissa, kehittämis- ja etenemismahdollisuudet eivät ole strukturoituja, yksittäisten esimiesten rooli toiminnassa on liian vahva.
- Urasuunnitteluun reagoidaan retroaktiivisesti.
- Pitkäjänteisyys puuttuu henkilöstön kehittämisestä ja urasuunnittelusta: Suunnittelu on lyhytnäköistä ja budjettiohjattua.
- Horisontaalinen urapolkusuunnittelu on tukahtunut, minkä seurauksena on havaittavissa yksikkökohtaista siiloutumista.
- Pohjoismaisuusaspekti on unohtunut urasuunnittelusta.
- Työvälineet urakehityksen johtamiseen puuttuvat.
- HR: lle ei ole annettu vastuuta kehittää henkilöstöä.
- Henkilöstön osaamista ja kehittymishalukkuutta ei vielä täysin ymmärretä.
- Uralla etenemisen ja kehittymisen mahdollisuuksia ei tunnisteta.
- Uramahdollisuuksia ei ole tarpeeksi; niiden puute aikaansaanut työntekijöiden keskuudessa negatiivisia tuntemuksia.

## 8.6 Toimenkuvakohtaisia asioita

Haastatteluissa keskusteltiin myös kohdeorganisaation erilaisten toimenkuvien ja tehtävien tuntemuksesta. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, ettei koko organisaatiotasoisesti ole tehty yhtenäistä, systemaattista kartoitusta eri toimenkuvien ja tehtävien sisällöistä ja vaativuustasoista. Toimenkuvamäärittämisä on haastateltavien mukaan tehty lähinnä yksikkökohtaisesti (H4, H5, H6, H7) ja esimiestasolla (H2, H3, H6, H7). Esimiestason kartoitusten kerrottiin liittyneen konsernitasolla suoritettuun Project Nordiciin (H2). Yksikkökohtaisesti kartoituksia on vastaajien mukaan tehty tietyissä yksiköissä, toimenkuvakohtaisesti (H6, H7). Osan tehdyistä toimenkuvakartoituksista kerrottiin liittyvän julkishallinnon osaamisvaatimuksiin, joiden ylläpitäminen on organisaatiossa pakollista (H6). Yksi haastateltavista kertoi, että esimerkiksi tuotepuolella on tehty kompetenssikarttoja, joissa on pohdittu muun muassa tuotekohtaista, tehtävän vaatimaa osaamista-asteikolla yhdestä viiteen (H7). Viiden esimiehen kanssa puheeksi tuli myös tehtävä- ja toimenkuvakartoitusten kannattavuus. Heistä neljä koki kartoitusten tekemisen urasuunnittelua ajatellen tarpeelliseksi (H2, H4, H5, H7). Yksi ehdotti, että tehtävämäärittäykset olisivat myös työntekijöiden nähtävillä, mikä lisäisi hänen mielestään esimerkiksi toimenkuvien tuntemusta (H7). Yksi vastaajista ei nähnyt koko organisaatiotasoon kartoitusten tekemistä urasuunnittelun kannalta tärkeänä, vaikkakin koki kartoitusten tekemisen valtaosassa yksiköitä pakolliseksi (H6). (Taulukko 9.)

Esimiesten mielipiteet tehtävä- ja toimenkuvakartoitusten mielekkästä tekotavasta vaihtelivat. Vastaajista kolme koki, että kartoitukset kannattaisi hoitaa esimiesten toimesta, HR:n johtamana (H1, H3, H4). Heistä yksi perusteli vastaustaan sillä, että esimiesten tulisi tuntea oman ryhmänsä toimet ja niiden vaativuustasot (H4). Yksi koki, että prosessissa kannattaisi esimiesten ja HR:n panoksen ohella hyödyntää myös sidosryhmäyhteistyötä, sillä kyse on melko suuritoisesta prosessista eikä pelkästään esimiesten tulisi määrittellä esimerkiksi työntekijöiltä toivottuja kompetensseja (H3). Yksi vastaajista koki, että ohjeistukset ja mallit kartoituksiin tulisi resurssien säästämiseksi saada joltain yhteistyökumppanilta, mikäli osaaminen niiden suorittamiseen talon sisällä puuttuu (H1). Yhden haastateltavan mukaan organisaation tulisi itse määrittää tavoitteitaan tukevat raja-arvot, mutta ulkoistaa kartoitukset ammatti - ihmisille (H2). Yksi korosti, että kartoituksissa tulisi kiinnittää huomiota erityisesti olemassa olevan tilanteen ja tule-

vaisuuden tarpeiden väliseen aukkoon: Ensin tulisi kartoittaa tilanne ja sen jälkeen pohdita suuntaa, johon halutaan lähteä. Myös kompetenssikartoituksia voisi hänen mukaansa hyödyntää kartoituksissa, samoin kuin organisaatioissa käytössä olevaa henkilöstöjärjestelmää, josta kaikkien toimenkuvien ainakin pääteknologioineen ja työtehtävineen tulisi löytyä. (H5.) Myös tiimikohtaiset osaamiskartat koettiin toimenkuvakartoituksissa hyödyllisiksi (H7). (Taulukko 9.)

Neljän haastateltavan kanssa tuli puheeksi myös *toimenkuvien pysyvyys* muuttuvassa toimintaympäristössä (H2, H3, H5, H7). Heistä kolme oli sitä mieltä, että kohdeorganisaatiosta on löydettävissä myös pysyvämpiä toimenkuvia (H2, H3, H5). Yksi vastaajista totesi ainakin core -funktioiden olevan tietyllä tasolla pysyviä (H5). Yksi mainitsi esimerkkinä pysyvämmistä toiminnoista lain vaatimat toimenkuvat sekä johto- ja myyntitehtävät. Hänen mukaansa hyviä myyjiä tarvitaan aina, vaikka organisaatio muuttuisi mihin suuntaan tahansa, sillä myyntiä ei kokonaan voida automatisoida. Hän uskoi myös teknisten asiakaspalvelutehtävien olevan melko stabiileja. (H2.) Myös toinen esimies mainitsi laskutustehtävien ohella pysyvämpinä tehtävinä asiakaspalvelun ja myyntitehtävät (H3). Yksi vastaajista ei osannut sanoa, löytyykö kohdeorganisaatiosta pysyvämpiä toimenkuvia. Hän oli kuitenkin sitä mieltä, että esimerkiksi valtionhallinnossa on huomattavasti helpompi löytää pysyvämpiä toimia ja niiden mukaan määräytyviä palkkaluokkia, mistä syystä myös urapolkujen luominen on helpompaa. (H7.) (Taulukko 9.)

Taulukko 9. Esimiesten mielipiteitä tehtävä- ja toimenkuvakartoituksista

### Toimenkuvien tuntemus kohdeorganisaatiossa

- Yhtenäistä, systemaattista kartoitusta eri toimenkuvien ja tehtävien sisällöistä ja vaativuustasoista ei ole tehty koko organisaatiotasoisesti; kartoitukset lähinnä esimiestasoisia ja yksikkökohtaisia.
- Osa tehdyistä kartoituksista liittyy julkishallinnon ylläpitovelvoitteisiin osaamisvaatimuksiin.
- Valtaosa vastaajista koki toimenkuvakartoitusten tekemisen urasuunnittelun kannalta tarpeelliseksi ja kannattavaksi.
- Suoritettujen toimenkuvamäärittysten esittämisen henkilöstölle nähtiin voivan kasvattaa työntekijöiden toimenkuvatuntemusta.
- Mielipiteet kartoitusten kannattavasta tekotavasta vaihtelivat vastaajittain.
- Pysyvimpinä toimenkuvina mainittiin core -funktiot, lain vaatimat toimenkuvat sekä johto-, myynti-, laskutus- ja asiakaspalvelutehtävät.

## 8.7 Urasuunnittelun edellytyksiä organisaatiolle

Kysyttäessä esimiehiltä, mitä urasuunnittelun harjoittaminen heidän mielestään edellyttäisi organisaatiolta, saatiin vastauksina lukuisia huomionarvoisia asioita. Yleisimmin haastatteluissa tuotiin esille systemaattisuus (H2, H4, H5, H6): Urasuunnittelun edellytyksenä mainittiin muun muassa henkilöstöhallinnon kattosuunnitelmien jalkauttaminen (H6) sekä strategian ja urasuunnitteluprosessin olemassaolo (H2). Yhteensä kolme vastaajaa koki urasuunnittelun edellyttävän organisaatiolta myös sitoutumista (H1, H4, H6). Yksi näki toiminnan jatkuvuuden ja pitkäjänteisyyden merkityksen korostuvan etenkin kattosuunnitelmien jalkauttamisessa. Hänen mukaansa urasuunnittelua ei organisaatiotasoisesti tulisi tehdä trendeittäin vaan pidemmällä aikavälillä kuin kahden vuoden strategiaa. (H6.) Urasuunnittelutoimintaan sitoutuminen nähtiin johtamiskysymyksenä (H4, H6). Esimiesten tehtäväksi koettiin suunnitelmien jalkauttaminen ja ”myyminen” eteenpäin henkilöstölle (H4). Sitoutumisen suhteen tilanne nähtiin hyvänä: Kaikki haastateltavat kokivat, että organisaation johto, esimiehet ja muu henkilöstö olisivat valmiita sitoutumaan urasuunnitteluun. Etenkin henkilöstön sitoutumishalukkuuteen uskottiin (H2, H7). (Taulukko 10.)

Kolme haastateltavaa koki urasuunnittelun edellyttävän organisaatiolta myös avoimuutta (H1, H2, H6). Yhteistyön merkitystä korosti haastatteluissa kaksi vastaajaa (H4, H7). Heistä toinen mielsi urasuunnittelun tärkeimmäksi edellytykseksi juuri organisaation kaikkien eri tahojen välisen systemaattisen yhteistyön (H4). Toinen puolestaan korosti etenkin henkilöstöhallinnon ja esimiesten välisen yhteistyön merkitystä. Hänen mukaansa urasuunnittelu edellyttää organisaatiolta myös riittävän hyviä perusteluita ja operatiiviseen toimintaan motivointia: Erittäin tärkeänä hän näki prosessiin osallistuvien korkean motivaatiotason, sillä ilman motivaatiota ei hänen mukaansa ole tulosta. (H7.) Yksi vastaajista koki tärkeänä, että eri osapuolet ymmärtäisivät urasuunnittelusta koituvan hyödyn (H1). (Taulukko 10.)

Tiedonkäsittelyn ja dokumentoinnin merkitystä korosti haastatteluissa kaksi vastaajaa (H4, H7). Urasuunnittelun koettiin edellyttävän, että organisaatiossa sovitaan tiedonkeruu ja -hallinnointitavoista: Siitä, miten tietoa kerätään, mihin se tallennetaan, kuka siihen pääsee käsiksi ja miten sitä tulisi käsitellä. Yksi vastaajista ehdotti myös yhteisten pelisääntöjen kirjaamista HR:n laatimaan dokumenttiin (H7.) Systemaattista dokumentointia pidettiin tärkeänä, jotta työntekijöiden kanssa voitaisiin säännöllisesti päivittää tilannetta saavutusten sekä yksilö- ja organisaatiotason suunnitelmien suhteen (H4). Urasuunnittelun koettiin edellyttävän myös riittävää organisaatiokokoa ja stabiiliutta (H5), resursseja (H2, H5, H6) sekä joustavuutta ja muuntautumiskykyä (H2, H6). Myös erilaisten urapolkujen mahdollistaminen koettiin tärkeäksi (H4). (Taulukko 10.)

## **8.8 Urasuunnitteluprosessi**

Esimiesten mielipidettä tiedusteltiin myös siitä, minkälaisia vaiheita ja asioita urasuunnitteluprosessissa tulisi huomioida. Koska saadut vastaukset linkittyvät vahvasti edeltävään lukuun, on lukujen keskeiset asiat esitetty kootusti taulukossa 10. Esimiehistä kolme koki, että kyse tulisi olla suhteellisen kevyestä ja selkeästä prosessista (H3, H5, H6). Heistä kaksi piti tärkeänä etenkin prosessin helppoa ymmärrettävyyttä ja jalkauttavuutta (H3, H6). Yksi koki hyvän perehdytyksen voivan helpottaa prosessin läpiviennin (H5). Kaksi haastateltavaa korosti vastauksessaan kokonaisuuden huolellista suunnittelua (H1, H5). Toinen heistä piti tärkeänä myös tavoitteen asettamista korkealle. Hänen mukaansa tehdyt suunnitelmat tulisi voida ylpeästi esittää organisaation ulko-

puolelle ja niiden tulisi tukea sen mainetta haluttavana työnantajana. (H1.) Yhden vastaajan mukaan prosessin tulisi olla konsernitasonen. Urasuunnittelun tulisi hänen mielestään olla ennakoivaa. (H6.) Kahden haastateltavan mukaan palkkahallintokontrollin tulisi linkittyä urasuunnitteluun (H6, H7). Toinen heistä perusteli linkityksen tarpeellisuutta toimenkuvien merkittävällä tulotasovaihtelulla, jonka hän tällä hetkellä koki jarruttavan esimerkiksi tehtävänkiertoa (H6). Toinen puolestaan koki linkitysten voivan helpottaa esimiesten työtä, sillä siten lupaa palkankorotuksille ei tarvitsisi anoa erikseen. Kyse voisi hänen mukaansa olla esimerkiksi vaativuustasoon sidoksissa olevista suosituspalkkatasoista. (H7.) Yksi vastaajista koki, että prosessin yhtenä vaiheena tulisi nähdä ”exit -vaihe”, johon urasuunnittelu hänen mukaansa kulminoituu. Tärkeätä olisi hänen mielestään määrittää, minkä toimien avulla voidaan tukea asiantuntijan siirtymistä organisaatiosta ulos. (H1.) (Taulukko 10.)

Yhteensä viisi haastateltavaa koki, ettei yksilöllisiä urasuunnitelmia voida laatia kovin pitkälle aikavälille (H1, H2, H3, H5, H6). Heistä yksi oli sitä mieltä, että suunnitelmia tulisi kontrolloida vuoden tai maksimissaan kahden vuoden välein (H1). Yksi koki vuoden jo pitkäksi ajaksi. Hänen mukaansa kyse tulisi olla säännöllisesti päivitettävistä, lyhyemmän aikavälin urasuunnitelmista. (H2.) Yksi esimiehistä piti puolen vuoden jaksoa hyvänä aikavälinä yksilöllisten suunnitelmien kontrolloinnille (H6). Yksi koki, että urasuunnitelmia voisi tehdä maksimissaan viideksi vuodeksi kerrallaan (H5). Kolme vastaajaa piti viiden vuoden ajanjaksoa liian pitkänä välinä (H1, H3, H6). (Taulukko 10.)



Taulukko 10. Esimiesten mielipiteitä urasuunnittelussa huomionarvoisista asioista

Organisaatiokohtaiset	Prosessikohtaiset
– aloitteellisuus	– systemaattisuus
– yhteistyö	– jatkuvuus
– motivointi	– keveys ja selkeys
– kattava perehdytys	– helppo ymmärrettävyys ja jalkautettavuus
– sitoutuminen ja pitkäjänteisyys	– konsernitason konsultointi
– avoimuus	– exit -vaiheen toimet
– joustavuus ja muuntautumiskyky	– linkitys palkitsemiseen
– erilaisten urapolkujen mahdollistaminen	– yksilötason urasuunnitelmien riittävän lyhyt aikajänne
– riittävä organisaatiokoko ja stabiilius	
– riittävät resurssit ja resurssitarpeen huomiointi	
– ennakointi	
– tiedonkäsittely ja dokumentointi	
– tavoitteen asettaminen korkealle	
– olemassa olevan osaamisen mahdollisimman tehokas hyödyntäminen	

Haastateltaville esitettiin täydentäviä kysymyksiä myös teorian mukaisiin urasuunnitteluprosessin vaiheisiin, kuten *osaamiskartoitusten* tekemiseen sekä *kehittämiskeinojen ja -mahdollisuuksien* selvittämiseen liittyen. Kysyttäessä esimiehiltä, onko kohdeorganisaatiossa tehty systemaattisia osaamiskartoituksia, vastasivat kaikki, ettei järjestelmällistä kartoitusta koko talotasoisesti ole tehty. Yhden vastaajan mukaan konsernissa suoritetaan osaamiskartoituksia maayksiköiden toimitusjohtajien, johtoryhmien ja esimiesten osalta, mutta asiantuntijat jäävät konsernitason kartoitusten ulkopuolelle (H6). Neljä haastateltavaa kertoi, että osaamiskartoituksia on asiantuntijoiden osalta toistaiseksi tehty lähinnä tiimikohtaisesti (H4, H5, H6, H7). Heistä kolme kertoikin yksikössään sovellettavan omatoimisesti valittua kartoitustapaa (H4, H5, H6). Yksi kuvasi tiimissään hyödynnettävän kompetenssikartoituksen kattavan kolme erilaista näkökulmaa; tietotaito-osaamisen, henkilökohtaiset ominaisuudet sekä organisaation osaamisen (H5). Työntekijöiden kompetensseja on yhden haastateltavan mukaan pohdittu myös one to one -keskusteluissa, joissa yksilölläkin on ollut mahdollisuus arvioida omaa osaamis-

taan. Hänen mukaansa kartoituksia on yksiköissä vasta äskettäin ryhdytty tekemään tietyllä, uudella pohjalla. Esimerkiksi hänen tiimissään uutta pohjaa ei vielä ole hyödynnetty vaan joitain kompetensseja kirjattu Excel -tiedostoon. (H7.) Yhden haastateltavan mielestä organisaatiossa kartoitetaan asiantuntijoiden osalta heikosti esimerkiksi sitä, olisiko työntekijästä esimieheksi. Hänen mukaansa yksilöitä on ryhmän sisällä nostettu esimiesasemaan tietämättä, onko hänen osaamisensa riittävällä tasolla. (H2.) (Taulukko 11.)

Kaikki haastateltavat katsoivat osaamiskartoitusten tekemisen tarpeelliseksi urasuunnittelun ja -polkujen luomisen kannalta. Yksi vastaajista koki organisaatiotason osaamiskartoituksista olevan etua jo pienessäkin mittakaavassa (H5). Osaamiskartoituksista koettiin olevan hyötyä muun muassa koulutustarpeen määrittämisessä (H4) sekä etenemiskriteerien havainnollistamisessa: ”Voitais näyttää sille työntekijälle, et ku sä saat nämä ikäänku raksittua osaamislistalta, ni sit sulla on mahdollisuus edetä” (H3). Niiden koettiin myös helpottavan esimerkiksi osaamisaukkojen havaitsemista (H5, H7) ja täyttämistä (H2) sekä kehityssuunnitelmien laatimista (H5). Yksi vastaajista koki urasuunnittelussa organisaation kannalta olennaisimmaksi juuri sen, että olemassa oleva osaaminen hyödynnettäisiin mahdollisimman hyvin. Hän ehdotti, että organisaatioon voitaisiin pyrkiä laatimaan kaikki yksiköt yhdistävä, koko organisaation kattava kompetenssikartta. (H7.) (Taulukko 11.)

Taulukko 11. Esimiesten mielipiteitä osaamiskartoituksista

#### Osaamiskartoitukset urasuunnittelussa

- Koko organisaatiotasolla järjestelmällistä kartoitusta ei ole tehty.
  - Asiantuntijat jäävät konsernitason kartoitusten ulkopuolelle.
- Asiantuntijoiden osalta kartoituksia on tehty tiimikohtaisesti, vaihtelevin tavoin.
- Kartoitukset tarpeellisia urasuunnittelua ajatellen:
  - Helpottavat esim. koulutustarpeen määrittämistä, etenemiskriteerien havainnollistamista, kehityssuunnitelmien laatimista sekä osaamisaukkojen havaitsemista ja täyttämistä.
- Ehdotuksena koko organisaatiotasoisien kompetenssikartan laatiminen

Esimiehiltä tiedusteltiin myös, minkälaisia kehittymismahdollisuuksia ja -keinoja kohdeorganisaation kannattaisi heidän mielestään hyödyntää urasuunnittelussa ja mahdollisilla urapoluilla. Vastajien käyttökelpoisiksi kokemia keinoja olivat muun muassa kansainvälinen liikkuminen, työn ohessa tapahtuva opiskelu, koulutuksiin osallistuminen sekä kouluttajan tehtävät. Yleisimmin keskusteluissa nousi kuitenkin esille *tehtävänkierto*, jonka viisi haastateltavaa mainitsi yhtenä hyvänä kehittämiskeinona (H1, H2, H3, H4, H7). Yksi esimiehistä oli sitä mieltä, että organisaation tulisi rohkeasti ja pitkäjänteisesti harjoittaa tehtävänkiertoa. Hänen mukaansa tehtävänkierto tulisi pitää erillään kvartaalituloksista ja uskoa siihen, että se tuottaa pitkällä aikavälillä. (H6.) Yksi kertoi arvostavansa työntekijöiden mahdollisuutta vaihtaa rooliaan monipuolisesti uransa varrella. Hänen mielestään tehtävänkierron harjoittaminen onnistuisi kohdeorganisaatiossa melko hyvin ja soveltuisi tehokkaana oppimiskeinona myös osaksi työntekijän urapolkua. Hänen mukaansa olisi hyvä, mikäli organisaatiossa olisi enemmän ihmisiä, jotka tuntisivat talon ”alusta loppuun”. Tällaisia henkilöitä voitaisiin hänen mielestään hyödyntää kokonaisprosessin asiantuntijoina. (H7.) Myös toinen vastaaja perusteli tehtävänkierron tarpeellisuutta sillä, että koko palvelutuotantoa tulisi ymmärtää organisaatiossa laajalaisemmin (H6). Yhden haastateltavan mielestä tehtävänkiertoa tulisi hyödyntää nykyistä enemmän, koska organisaation työntekijät ovat liian teknologiaorientoituneita: ”Jos sä osaat skaalan, ni sä osaat skaalan ja sä oot siinä skaalassa se ainoa vivunkääntäjä, ku sinne tulee keissi ja everybody else don’t touch this” (H1.) (Taulukko 12.)

Tehtävänkierron uskottiin voivan estää työntekijöiden ”leipääntymistä” (H7) ja siiloutumista (H4), avartaa näkökulmia (H4, H7), kasvattaa organisaation tuntemusta (H7), mahdollistaa tiedon jakamista sekä lisätä osaamista (H4). Yksi vastaajista koki esimerkiksi ”ruohonjuuritasolla” työskentelyn antavan arvokasta tietotaitoa. Toimimalla organisaation eri toiminnoissa, voi hänen mukaansa saada näkemystä yrityksen toimintatavoista ja eri hierarkiatasoilla huomionarvoisista asioista sekä oppia tuntemaan henkilöitä läpi organisaation, mikä helpottaa kommunikointia ja työskentelyä. (H4.) Yksi koki tehtävänkierron voivan lisäksi kehittää paitsi työntekijän omaa, myös muiden osaamista: ”Se alkaa monesti jopa kehittää sitä työtä siinä uudessa osassa, kun tää ihminen osaa kertoa, et kun me teemme näin, niin se aiheuttaa vaikeuksia täällä päässä.” (H3.) Yksi esimiehistä korosti, ettei työntekijöitä kuitenkaan voi siirtää rooliin, joka toimenkuvaltaan poikkeaa liikaa hänen tavanomaisesta tehtävästään. Hänen mukaansa tehtävänkier-

toa voisi käytännössä, edellä mainittua soveltaen, harjoittaa esimerkiksi siten, että ne työntekijät, jotka haluavat osallistua tehtävänkiertoon, vaihdettaisiin päittäin esimerkiksi kolmeksi kuukaudeksi. (H7.) Yksi haastateltavista koki suurimman osan organisaation työtehtävistä olevan opittavissa työn ohella. Hänen mukaansa työtehtävien oppiminen on lähinnä yksilön oppimisnopeudesta ja asenteesta kiinni. (H5.) Yksi vastaajista puolestaan korosti, ettei tehtävänkiertoa tulisi harjoittaa turhaan, sillä se vaatii paljon resursseja siltä, joka kouluttaa työntekijät uuteen rooliin (H3). (Taulukko 12.)

Taulukko 12. Haastateltavien mielipiteitä tehtävänkierrosta

Tehtävänkierto kohdeorganisaation urasuunnittelussa	
<b>Etuja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– oppimismuodon tehokkuus; osaamisen lisääntyminen</li> <li>– työntekijöiden ”leipääntymisen” ja siiloutumisen ehkäiseminen</li> <li>– organisaation tuntemuksen kasvaminen ja näkökulmien avartuminen; keino aikaansaada tarpeellisia kokonaisprosessin asiantuntijoita</li> <li>– kommunikoinnin ja tiedon jakamisen helpottuminen</li> </ul>
<b>Haasteita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– vaatii paljon resursseja siltä, joka kouluttaa työntekijät uuteen rooliin</li> <li>– organisaation pieni koko ja palkkaluokkien puuttuminen jarruttavat tehtävänkierron harjoittamista</li> <li>– vaikuttaa lyhyen aikavälin tuloksentelekykyyn</li> </ul>
<b>Muuta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– tehtävänkierrosta tulisi tehdä jatkumo ja sitä tulisi harjoittaa rohkeasti</li> <li>– tehtävänkierto tulisi pitää erillään organisaation kvartaalituloksista ja luottaa sen pitkän aikavälin tuottavuuteen</li> <li>– tehtävänkierron harjoittamiselle tulisi olla yrityksessä todellinen tarve</li> </ul>

Kolme haastateltavaa mainitsi kohdeorganisaatiossa käyttökelpoisena kehittämiskeinona myös henkilöstön *koulutukset* (H2, H3, H4). Heistä yksi oli sitä mieltä, että organisaation tulisi rohkeasti pyrkiä kouluttamaan työntekijöitä, joilla on oikea asenne ja perustaidot, kuten kielitaito (H2). Yhden haastateltavan mukaan kouluttaminen ja kouluttautuminen tulisi mahdollistaa organisaatiossa muun muassa siksi, että erilaisten toimien ja tehtävien avautuessa voitaisiin aina ensisijaisesti käydä läpi organisaation omat työntekijät. Hänen mukaansa henkilöstön kouluttaminen asettaa kuitenkin kohdeorganisaatiolle haasteita, sillä tällä hetkellä järjestelmällisyys niiden osalta puuttuu. Huo-

mionarvoisena seikkana hän piti myös koulutusten korkeaa hintaa: Koulutuksesta riip-  
puen kaikkia osastoja ei hänen mukaansa kannatakaan aina kouluttaa. (H4.) Yksi vas-  
taajista oli sitä mieltä, että organisaation tulisi pyrkiä eroon koulutusten kilpailutuskult-  
tuurista: Tällä hetkellä eri kompetensseihin suuntaavat koulutukset ovat hänen mu-  
kaansa eri tahojen vastuulla eri vuosina eikä yhtenäistä, organisaatiotasosta kokonai-  
suutta ole, vaikka sen olemassaolo olisi urasuunnittelun kannalta tärkeää. (H6.) Kaksi  
vastaajaa korosti, että myös työntekijöille voisi antaa kouluttajan tehtäviä (H4, H5).  
Toinen koki, että työntekijä voisi esimerkiksi koulutuksen käytyään jalkauttaa oppiman-  
sa ryhmälleen tai jopa koko organisaatiolle (H4). (Taulukko 13.) Yksi haastateltavista  
mainitsi käyttökelpoisena kehittämiskeinona myös erilaiset työn ohessa tapahtuvat  
opinnot (H3). Yksi näki myös tutoroinnin, mentoroinnin ja coachingin hyvinä kehittä-  
miskeinoina, mutta mahdollisesti suurempaan organisaatioon paremmin soveltuvina  
(H1).

Taulukko 13. Haastateltavien mielipiteitä koulutuksista

Koulutukset kohdeorganisaation urasuunnittelussa	
<b>Etuja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– toimii keinona tarjota työntekijöille uramahdollisuuksia</li> <li>– kouluttautumismahdollisuudet lisäävät organisaation mahdollisuuksia turvautua ensisijaisesti sisäisiin rekrytointeihin</li> </ul>
<b>Haasteita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– organisaatiotason järjestelmällisyyden puuttuminen</li> <li>– koulutusten korkea hinta</li> </ul>
<b>Muuta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– organisaation tulisi rohkeasti pyrkiä kouluttamaan työntekijöitä, joilla on oikea asenne ja perustaidot, kuten kielitaito</li> <li>– nykyisestä koulutusten kilpailutuskulttuurista tulisi pyrkiä eroon</li> <li>– myös työntekijöille voi tarjota mahdollisuutta toimia kouluttajana</li> </ul>

Kaksi haastateltavaa ei ottanut kantaa siihen, mitkä kehittämiskeinot soveltuisivat par-  
haiten kohdeorganisaatioon. Molemmat heistä kuitenkin pitivät tärkeänä työntekijäkan-  
nan selvittämistä: Käytettävien kehittämiskeinojen tulisi heidän mukaansa pohjautua  
myös henkilöstön toiveisiin. Työntekijöiden mielipiteiden selvittämisen koettiin helpot-  
tavan muun muassa valittavien kehittämistoimenpiteiden jalkauttamista. (H5, H6.) Toi-  
nen heistä perusteli henkilöstön osallistamista myös urakontekstien eriävyydellä: Se,

miten kukin yksilö mieltää uralla etenemisen, vaihtelee työntekijöittäin. Työntekijöiden mielipiteitä ja toiveita kehittämiskeinoihin liittyen tulisi hänen mielestään tiedustella avoimesti. Hyvänä keinona henkilöstön kuulemiseen hän näki esimerkiksi Webropol -kyselyn, joka sisältäisi avoimia kysymyksiä, kuten ”millä tavalla haluaisit edetä uralla?” sekä ”miten miellät uralla etenemisen?” (H5.) Myös toinen vastaajista piti kyselyn tekemistä järkevänä. Hänen mukaansa kysymyksenasettelun tulisi alussa olla räätälöidyllä. (H6.)

Esimiesten mielipiteitä tiedusteltiin myös *trainee -ohjelmiin* liittyen. Viisi haastateltavaa kertoi, että organisaatiossa on joskus ollut trainee - ohjelma (H2, H3, H4, H6, H7). Ohjelman kerrottiin olleen käytössä noin kymmenen vuotta sitten (H2, H6, H7). Yhden vastaajan mukaan ulkoisena konsulttina hyödynnettiin tuolloin Trainer’s Housea. Hänen mukaansa ohjelma oli suunnattu nuorille, innokkaille yksilöille, joista pyrittiin ohjelman myötä kasvattamaan organisaatioon soveltuvia työntekijöitä. (H2.) Esimiesten näkemykset käytössä olleesta ohjelmasta olivat positiivisia: Ohjelman koettiin aikaansaaneen monta osaavaa työntekijää, joista muutaman kerrottiin yhä olevan organisaation palveluksessa (H2, H4, H6, H7). Monen osallistuneen kerrottiin jääneen taloon pitkäksi aikaa (H3, H6, H7). Yksi kuvasi käytettyä ohjelmaa toimivaksi systeemiksi, joka sisälsi erittäin hyvää materiaalia. Hänen mukaansa ohjelma tarjosi hyvän mahdollisuuden kouluttaa työntekijöitä juuri taloon soveltuvaan rooliin. (H7.) (Taulukko 14.)

Seitsemästä vastaajasta kuusi suhtautuikin trainee -ohjelmien käyttöön positiivisesti (H1, H3, H4, H5, H6, H7). Yksi ei ottanut kantaa niiden hyödyllisyyteen kohdeorganisaation kannalta (H2). Yhden haastateltavan mukaan trainee -ohjelma voitaisiin hyvin pyrkiä luomaan organisaatioon. Hän näki ohjelman hyvänä keinona tarjota nuorille mahdollisuus saada käytännön kokemusta työelämästä. Lisäksi ohjelmaan osallistuvat voisivat hänen mukaansa tuoda uusia, tuoreita näkemyksiä organisaatioon. Mikäli trainee -ohjelmia ryhdyttäisiin suunnittelemaan, tulisi hänen mielestään lähteä liikkeelle sieltä, missä töitä on tarjolla. Hän koki, ettei ohjelmaa varten kannattaisi turhaan ryhtyä luomaan uusia rooleja, sillä se aikaansaisi organisaatiolle paljon työtä. (H7.) Yhden vastaajan mielestä osallistujat kannattaisi ohjelman toimivuuden varmistamiseksi sijoittaa yhteen osaan organisaatiota, mikäli he tulisivat tekemään suurin piirtein samaa työtä (H4). Yksi esimiehistä piti tärkeänä ohjelmaan osallistuvien riittävää motivointia ja pe-

rehdyttämistä (H1). Kolme vastaajaa korosti myös käytettävissä olevien resurssien huomiointia (H1, H4, H5). Yksi heistä mielsi trainee -ohjelman mittavaksi sijoitukseksi (H4). Yksi puolestaan kuvasi ohjelmaa organisaatiolle helpoksi investoinniksi, joka ”maksaisi itsensä takaisin” (H6). Yksi oli skeptinen resurssien riittävyyden suhteen ja pohti muun muassa sitä, kuka ottaisi vastuun operatiivisesta puolesta. Hänen mukaansa olisi tärkeätä huolehtia siitä, että ohjelmasta olisi hyötyä sekä organisaatio- että osallistujatasolla. (H5.) Yhtenä hyvänä trainee -ohjelman vaihtoehtona yksi haastateltavista piti projektiluontoisten töiden ja tutkimusten teettämistä (H7). (Taulukko 14.)

Taulukko 14. Haastateltavien mielipiteitä trainee -ohjelmista

Trainee -ohjelmat kohdeorganisaation urasuunnittelussa	
<b>Etuja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– osallistujat voivat tuoda organisaatioon mukanaan tuoreita näkemyksiä</li> <li>– hyvä keino tarjota nuorille käytännön kokemusta työelämästä</li> <li>– helppo investointi, joka maksaa itsensä takaisin</li> <li>– mahdollisuus kouluttaa työntekijöitä taloon soveltuvaan rooliin</li> </ul>
<b>Haasteita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– vaatii paljon resursseja</li> </ul>
<b>Muuta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ohjelman ja sen roolien suunnittelun tulisi perustua osaajatarpeeseen</li> <li>– suurin piirtein samaa työtä tekevät osallistujat kannattaisi sijoittaa yhteen osaan organisaatiota</li> <li>– huomiota tulisi kiinnittää riittävään motivointiin ja perehdytykseen, käytettävissä oleviin resursseihin sekä siihen, että toiminnan hyödyt näkyvät sekä osallistuja- että organisaatiotasolla</li> <li>– aiemmin toteutettuun ohjelmaan liittyvät kokemukset ovat positiivisia</li> </ul>

Kaikki haastateltavat kokivat myös *ulkomaankomennukset* hyvänä vaihtoehtona tarjota työntekijöille uralla kehittymisen ja etenemisen mahdollisuuksia. Yksi vastaajista kuvasi ideaa ”loistavana”. Työntekijöiden kierrättäminen kansainvälisellä tasolla voisi hänen mielestään helpottaa esimerkiksi maayksiköiden välistä kommunikaatiota sekä näkemysten esille tuomista. (H2.) Yksi puolestaan perusteli pohjoismaisen liikkumisen hyödyllisyyttä sillä, ettei kasvokkain tapahtuvan kommunikoinnin merkitys ole hävinnyt mihinkään. Hän koki fyysisissä tapaamisissa olevan hyvä investoinnin tuotto prosentti: Työntekijä voisi saada paljon aikaan, mikäli siirtyisi muutamaksi kuukaudeksi toiseen

maayksikköön. Hänen mukaansa ekspatriaattityön hyödyntäminen kaatuisi kuitenkin budjettiin, sillä kyse on erillisistä tulosityksiköistä. (H6.) Yksi vastaajista koki ulkomaankomennuksen voivan opettaa paljon: Vieraassa kulttuurissa työskentely voi esimerkiksi auttaa ymmärtämään paremmin toista maayksikköä, sen toimintaympäristöä ja työntekijöiden lähtökohtia. (H5.) (Taulukko 15.)

Haastateltavat kokivat työntekijöiden kansainvälisen kierrättämisen edellyttävän sitoutumista (H2) ja tukea myös muista pohjoismaista (H3). Yksi mainitsi huomionarvoisena seikkana HR -asiat, kuten työehtosopimuksen mukaiset menettelyvaatimukset. Mikäli käytännön järjestelyt saataisiin toimiviksi, voitaisiin hänen mukaansa pidempiaikaistakin kansainvälistä työntekijävaihtoa hyödyntää enemmän. Ulkomaankomennukset olisi hänen mielestään helpointa järjestää siten, että työntekijä siirtyisi toiseen maahan suorittamaan samoja tehtäviä, joita hoitaa omassa yksikössään. (H7.) Kahden vastaajan mukaan haasteita kansainväliseen työntekijävaihtoon toisi kielimuuri (H1, H2). Heistä toinen näki kielitaidon olevan kohdeorganisaatiossa yllättävän huono; joko ruostunut tai alun perinkin heikko. Jopa henkilöstön englannin kielen osaaminen on hänen mukaansa tällä hetkellä heikolla tasolla. (H2.) Toinen uskoikin ulkomaankomennuksia varten tarvittavan organisaatiossa kielivalmentajaa (H1). (Taulukko 15.)

Taulukko 15. Haastateltavien mielipiteitä ulkomaankomennuksista

Ulkomaankomennukset kohdeorganisaation urasuunnittelussa	
<b>Etuja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– lisää työntekijöiden uramahdollisuuksia organisaatiossa</li> <li>– kasvattaa vieraan kulttuurin ymmärrystä</li> <li>– helpottaa maayksiköiden välistä kommunikaatiota</li> <li>– fyysisissä tapaamisissa korkea investoinnin tuotto prosentti</li> </ul>
<b>Haasteita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– tulosityksiköiden erillisuus</li> <li>– kielimuuri</li> </ul>
<b>Muuta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– erityishuomion kiinnittäminen HR -asioihin tärkeätä</li> <li>– edellyttää sitoutumista ja tukea myös muista pohjoismaista</li> <li>– luontevinta järjestää siten, että työntekijä siirtyy ulkomaille vastaaviin tehtäviin, joita hoitaa kotimaassaan</li> </ul>



Haastateltavilta kysyttiin myös, onko kohdeorganisaation työntekijöiden ja esimiesten heidän mielestään luontevaa käydä *avointa dialogia* uraan liittyvistä asioista. Edeltävällä viitattiin kysymyksessä sekä työntekijä- että organisaatiokohtaisiin asioihin. Vastaajista kuusi koki urakeskusteluiden toimivan organisaatiossa yleisesti ottaen hyvin (H1, H2, H3, H5, H6, H7). Heistä neljä perusteli vastaustaan organisaation mataluudella ja avoimuudella (H1, H3, H5, H7). Yksi koki dialogin toimivuuteen vaikuttavan esimerkiksi sen, että työntekijät ja esimiehet ovat samaa ikäluokkaa (H6). Organisaation työntekijöiden kerrottiin olevan melko läheisiä sekä kanssakäymisen jatkuvaa (H5) ja avointa (H7). Yksi kuvasi työntekijöitä hyvin tasa-arvoisiksi. Organisaatiossa ollaan hänen mukaansa halukkaita keskustelemaan asioista ja esimerkiksi järjestelemään töitä erilaisen yksilölähtökohtien mukaan. Monet työntekijät ovat esimerkiksi elämäntilanteensa vuoksi saaneet mahdollisuuden tehdä tilapäisesti lyhyempiä työpäiviä, vuorotteluvapaita tai etätöitä jopa toisesta maasta. (H7.) Yksi kertoi asioista puhuttavan suoraan esimerkiksi kahvitauoilla, mutta koki järjestelmällisyyden puuttuvan keskusteluista. Hän koki ainakin omalla kohdallaan kyseen olevan usein vain koru- ja puheista. (H1.) (Taulukko 16.)

Yksi vastaajista ei halunnut yleistää tilannetta, sillä koki asian henkilösidonnaiseksi. Hänen mukaansa esimies-alaiskeskusteluissa on aina osallisena kaksi yksilöä, joten vuoro-vaikutus joko toimii tai ei toimi: ”Joidenkin ihmisten on helppo puhua toisista asioista ja toisten on tosi vaikeeta. Joidenkin esimiesten on helppo ottaa puheeksi ja toisille se on ihan tervan juontii.” (H4.) Kaksi haastateltavaa kertoi, että monilla organisaation esimiehillä on kynnys ottaa uraan liittyviä asioita puheeksi johdettaviensa kanssa, koska etenemis- ja kehittymismahdollisuuksia ei ole tarjota (H2, H4). Toinen heistä kertoi itsekin ahdistuvansa siitä, ettei hänellä useammakaan vuoden jälkeen ole osoitusta etenemisreittejä johdettavilleen (H2). Toinen kuitenkin totesi, ettei asian tarvitsisi olla niin: ”Sehän on vasta keskustelun avaus, missä tiedustellaan ja katotaan onko toisella työntekijällä esimerkiksi juuri kiinnostusta johonkin suuntaan.” Hänen mukaansa olisi kuitenkin esimiehen tehtävä ottaa esille uraan liittyviä asioita ja pyrkiä saamaan myös passiivisemmat henkilöt kertomaan uratoiveistaan. (H4.) Kaksi haastateltavaa puolestaan korosti, että aktiivisuutta keskusteluissa tarvitaan sekä esimies- että työntekijätaholta. He kokivat, että työntekijöiden tulisi rohkeasti ilmaista esimerkiksi halunsa edetä tai suuntautua urallaan. (H3, H7.) (Taulukko 16.)

Yksi esimiehistä oli sitä mieltä, että työuriin liittyvät keskustelut toimisivat paremmin, mikäli HR:n toimesta laadittaisiin kehityspolkuuunnitelma, jota esimiehet voisivat käyttää keskusteluiden tukirankana (H5). Kolme haastateltavaa koki myös esimiesten opastuksen voivan edesauttaa keskustelujen onnistumista (H1, H4, H5). Yksi heistä ehdotti asiaan liittyvän valmennuksen järjestämistä. Hänen mukaansa valmennus voisi sisältää esimerkiksi harjoitteita, joissa uraan liittyviä asioita otettaisiin esiin. (H4.) Kaksi haastateltavaa koki, että opastukseen soveltuisivat parhaiten lyhyet tiedonannot esimerkiksi esimiesfoorumissa (H1, H5). Toinen heistä oli sitä mieltä, ettei vastaavanlainen tiedottaminen esimerkiksi SharePointissa tai sähköpostilla riittäisi (H5). (Taulukko 16.)

Yli puolet haastateltavista koki, että urasuunnitteluun liittyvä dialogi olisi luontevinta käydä osana kehityskeskusteluja (H3, H4, H5, H7). Asiaa perusteltiin muun muassa seuraavasti: ”Et se ei tuntuis siltä, että vaan multa tämmöstä asiaa tentataan. Ja se muotoiltais jotenkin niin, et me haluttais tietää, jotta me voitais auttaa sua tässä. Et se ei tarkoita sitä, et sä oot nyt heti jossain poistuvien listalla, ku sä et tykkää tästä työstä.” (H3.) Yksi vastaajista koki, ettei ura-asioista käytävän dialogin tulisi olla pelkkien kahdenkeskisten keskusteluiden varassa. Hänen mielestään olisi parempi, että yksikkö puhuisi ura-asioista myös yhdessä, esimerkiksi workshoppien yhteydessä. Hän koki yhteisten keskustelujen voivan helpottaa esimerkiksi yksilöiden uratoiveiden jalkauttamista: Koska kaikkien toiveiden täyttäminen ei ole mahdollista, voi yksikön työntekijöiden hyvä yhteisymmärrys ja sympatia toisiaan kohtaan aikaansaada sen, että työntekijät ovat valmiita luopumaan jostain kollegan saaman edun vuoksi. (H6.) (Taulukko 16.)

Taulukko 16. Haastateltavien mielipiteitä kohdeorganisaation urakeskusteluista

Organisaation ja työntekijöiden välinen uradialogi	
<b>Positiivista</b>	– yleisellä tasolla keskustelut toimivat valtaosan mielestä hyvin; kanssakäyminen jatkuvaa ja avointa
<b>Kehitettävää</b>	– järjestelmällisyys puuttuu – kyse usein vain ”korupuheista” – monilla esimiehillä kynnyks ottaa puheeksi uraan liittyviä asioita, koska uramahdollisuuksia ei ole tarjota
<b>Kehitys- ehdotuksia</b>	– kehityspolkusuunnitelman laatiminen urakeskusteluiden tueksi – valmennuksen ja opastuksen järjestäminen esimiehille
<b>Vaikuttavia tekijöitä</b>	– henkilösidonaisuus – organisaation mataluus ja avoimuus – työntekijöiden tasa-arvoisuus, läheisyys ja yhtenäinen ikäluokka
<b>Muuta huomioitavaa</b>	– aktiivisuutta tarvitaan sekä organisaatio- että yksilötaholta – suurin osa koki uradialogin soveltuvan parhaiten osaksi kehityskeskusteluita; myös yksiköiden yhteisiä keskusteluita ehdotettiin

## 8.9 Urapolut

Esimiehiltä kysyttiin myös sitä, voisiko kohdeorganisaatioon heidän mielestään muodostaa urapolkuja. Seitsemästä vastaajasta kuusi koki, että jollain tasolla urapolkuja voitaisiin pyrkiä luomaan (H1, H2, H3, H4, H5, H6). Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, ettei yhtä yleistä, ennalta määrättyä polkua olisi mahdollista luoda kohdeorganisaatioon. Esimiesten vastaukset kysymykseen olivat seuraavanlaisia:

Voi tänne luoda tietynlaisia urapolkuja varmasti. Urapolkuja pitäis olla niin monta. Niis pitää olla kiintopisteitä, et saadaa kavennettua ja kohdennettua sitä juttua. (H2.)

Jonkinlaisia, siis aika lailla levee polku. Ehkä siitä sit haaroja mahdollisesti. Se, että miten pitkälle ne muotoillaan, niin se on sitten jo ehkä hankalampi asia. Jonkinlainen systemaattinen toki varmaan vois olla ihan hyvänä mallina, mutta että aika vapaamuotoinen malli kuitenkin. (H4.)

Se vois olla semmonen työkalu. Henkilö vois vaikka itse oman lähtötasonsa sanoo, et hei mä haluan tehdä urasuunnitelman. Ja sitte ois joku, mikä otetaan siin vaihees esiin.

Se lähtis just siltä tavallaan organisatoriselta tasolta sen ihmisen kohdalta ja sit mietittäis mitä ne vaihtoehdot vois olla. (H5.)

Malleja, joita sit organisaatiokohtaisesti voitais soveltaa. Polun mä ymmärrän jo sisältävän faktisempaa tietoa siitä, et mistä mihin ja mistä mihin. (H1.)

Voi niitä hyödyntää. Mä en oo ihan varma et onk se niinkun ongelma se *maayksikön henkilöstömäärä* (alkuperäinen ilmaus muutettu) kokoluokaltaan, et kuin jalkautettavissa ne mallit on. Mä vähän palaan siihen horisontaaliseen enemmän. Vertikaali mua epäilyttää. Mä veikkaan et koko organisaatiolle sen vertikaalipolun kehittäminen voi vähän jäädä tyngäksi sen organisaation mataluuden takia. Et jos ei pystykään lunastamaan todeks sitä polun loppuosaa, niin onks se pettymys vai ei. (H6.)

Varmasti voitais jotain tiettyjä suuntaviivoja. Uskon, et ainakin tuolla verkon puolella voitais jossain määrin hyödyntää. Semmosia mahdollisuuksia, et joku vois nähdä, että jotta mä pääsisin tonne, ni mä tarvitsisin nämä kompetenssit ja tämän kokemuksen. Mut ei semmosena, et ku sä tuut tänne, nii sä oot viiden vuoden pääst tuolla. (H3.) (Taulukko 17.)

Yksi haastateltavista piti ideaa urapolkujen suunnittelemisesta ”kivana”, mutta oli varsin skeptinen polkujen käytännön soveltuvuuden suhteen, koska koki organisaatorakenteen ja sen myötä myös toimenkuvien ja tehtävien varioivan niin paljon, ettei polkua enää tietyn ajanjakson jälkeen välttämättä olisi sellaisenaan olemassa. Hän koki organisaation julkisen urapolun riskinä myös tasa-arvokysymykset: Kaikista ihmisistä ei välttämättä olisi osallistumaan samaan urapolkuun. Myös hänen mukaansa kyse tulisi olla mieluummin laadittavista malleista tai luontaisten, mahdollisesti toteutettavissa olevien urapolkujen hahmotelmista, ei automaattisena nähtävistä poluista. Hänen mukaansa organisaatioon voitaisiin pyrkiä hahmottamaan esimerkiksi tiimikohtaisia kasvupolkuja. Kehityspolkujen sijaan tulisi hänen mielestään kuitenkin mieluummin pyrkiä luomaan esimerkiksi profiilikarttoja siitä, minkä tyylliset ihmiset soveltuvat mihinkin tehtävään. (H7.) (Taulukko 17.)

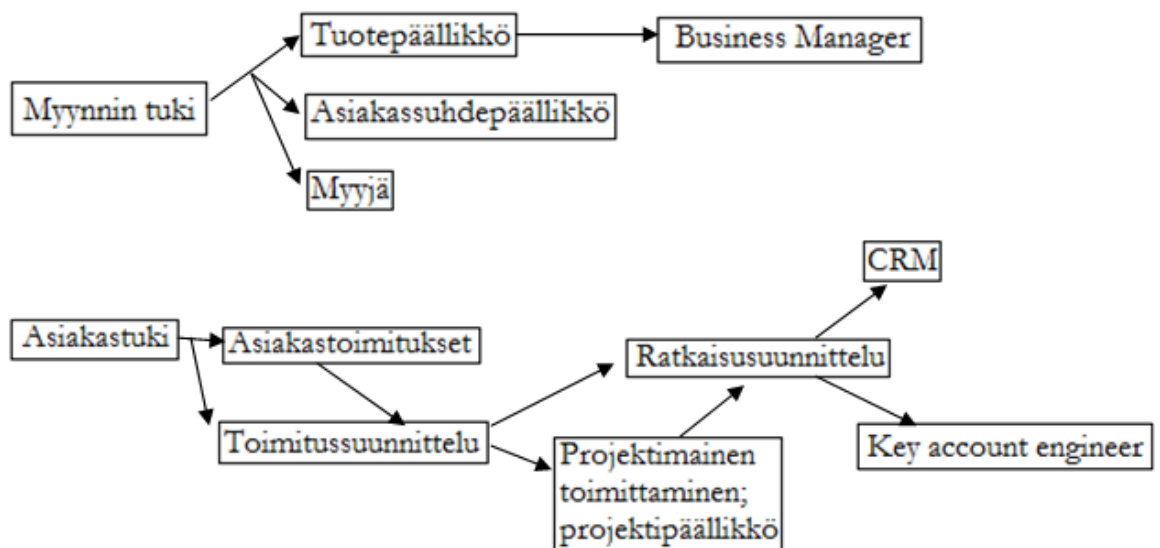
Esimiehiltä kysyttiin myös, minkälaisia vaiheita *urapolkujen suunnittelu*prosessissa tulisi heidän mielestään käydä läpi sekä mitä asioita siinä tulisi heidän mielestään ottaa huomioon. Keskusteluissa tuli esille monenlaisia asioita. Yksi korosti vastauksessaan dokumentoinnin merkitystä (H4) ja yksi demografisten tekijöiden selvittämisen tärkeyttä (H6). Kolme vastaajaa piti tärkeänä henkilöstön osallistamista urasuunnitteluprosessiin (H2, H5, H6). Yhden vastaajan mukaan urapolkujen suunnittelun tulisi ehdottomasti

linkittyä yrityksen strategiaan tavoitteisiin ja johtamiseen (H2). Myös erilaisten kartoitusten roolia korostettiin vastauksissa: Yksi haastateltavista koki, että ennen urapolkujen suunnittelua organisaatiossa tulisi suorittaa osaamiskartoitukset. Hänen mukaansa tulisi pohtia erityisesti sitä, minkä osaamisten tulisi kehittyä ja kuinka paljon, jotta uralla voisi edetä. (H3.) Toinen puolestaan piti tärkeänä, että tarvittava osaaminen selvitettäisiin jokaisen yksikön osalta (H4). Yhden haastateltavan mukaan myös toimenkuvamäärittelyt tulisi olla tehtynä ennen polkujen suunnittelua. Samalla kannattaisi hänen mukaansa pohtia, onko organisaatiossa rooleja, joita ei vielä ole huomattu perustaa. (H7.) Myös toteutuneiden urapolkujen ja erilaisten horisontaalisten etenemismahdollisuuksien kartoittamisesta koettiin voivan olla hyötyä. Yhden vastaajan mukaan myös kohdeorganisaatiosta on löydettävissä useita tavanomaisia urapolkua, joiden myötä moni työntekijä on edennyt. (H7.) (Taulukko 17.)

Esimiehiä pyydettiin myös antamaan *esimerkkejä mahdollisesti toteutettavissa olevista urapolkuista*. Moni vastaajista peilasi ehdotustaan organisaatiossa jo toteutuneisiin, tavanomaisiin urapolkuihin (H1, H5, H6, H7). Neljä esimiestä kertoi asiakaspalvelun olleen monelle työntekijälle ensimmäinen toimenkuva, josta oli myöhemmin edetty toisiin tehtäviin (H3, H4, H6, H7). Yksi heistä kuvasi asiakaspuolta ”urapolkujen alkulähteenä” (H4). Yhden haastateltavan mukaan asiakaspalvelun kautta tulee mahdollisesti eniten uusia työntekijöitä sisään organisaatioon. Yksi ihminen ei kuitenkaan hänen mukaansa jaksa työskennellä asiakaspalvelussa työn luonteen vuoksi useita vuosia, joten organisaation tulisi kyetä tarjoamaan mahdollisuus edetä myös erilaisiin toimiin. (H3.) Monen esimiehen ehdottama urapolku alkoikin asiakaspalvelusta (H1, H3, H7). Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että asiakaspalvelusta voitaisiin luontevasti edetä esimerkiksi toimituksiin. Luontainen urapolku voisi hänen mukaansa muodostua seuraavien toimien sarjasta: asiakastukitehtävät, asiakastoimitustehtävät sisältäen esimerkiksi konfigurointia ja provisointia, toimitussuunnittelutehtävät, ratkaisusuunnittelutehtävät ja lopuksi esimerkiksi CRM:n tehtävät. Toinen tavanomainen polku voisi hänen mukaansa kulkea asiakastuen kautta myös toimitusvastaavaksi ja sieltä esimerkiksi projektipäälliköksi. (H7.) Myös toinen haastateltava ehdotti urapolkua, joka osin kulki edellä mainitunkaltaisten toimien kautta: asiakaspalvelutyöstä siirrytään toimituksiin ja toimituksista projektimaiseen toimittamiseen, minkä jälkeen asiantuntijuutta lisätään siirtymällä ratkaisusuunnitteluun ja myöhemmin esimerkiksi key account engineerin tehtäviin. Polulla voitaisiin hänen mu-

kaansa hyödyntää myös tehtävänkiertoa siirtymällä esimerkiksi viestintäratkaisujen puolelle vastaavaan positioon tai tehtäviin, minkä jälkeen työntekijä voisi jälleen edetä kyseisen yksikön hierarkiassa. (H1.) (Kuvio 6.)

Moni vastaajista ehdotti myös organisaation myynnin yksiköstä alkavaa urapolkua (H2, H3, H5, H6, H7). Yksi esimiehistä ehdotti polkua, jossa työntekijä aloittaisi myynnin tuessa ja voisi myöhemmin edetä urallaan esimerkiksi myyjäksi tai asiakasrajapintaan asiakassuhdepäälliköksi (H3). Yhden vastaajan mukaan johonkin tiettyyn teknologiaan perehtynyt työntekijä voisi edetä myynnin tuesta myös esimerkiksi tuotepäälliköksi. Tuotepäälliköstä hän kertoi urapolkujen voineen johtaa esimerkiksi business manageriksi ja business managerista tuotekehityksen vetäjäksi. (H5.) Yksi esimiehistä korosti, ettei hyvän urapolun tarvitse aina linkittyä titteleihin ja positioihin vaan esimerkiksi myynnin yksikössä työnkuvan vastuualue voi kasvaa myös asiakkuuksien ja projektien koon sekä kansainvälisyysaspektin kautta. Hänen mukaansa edellä mainittuja hyödyntämällä voisi luoda selkeitä askelia urapolulle. (H6.) Yksi haastateltavista ehdottikin seuraavanlaista urapolkua: Myyntiin otettaisiin harjoittelija myymään pienemmille asiakkaille, vähitellen vastuuta lisättäisiin esimerkiksi suurempien asiakkuuksien muodossa ja jonain päivänä työntekijä voisi mahdollisesti nousta hierarkiassa myyntijohtajaksi. Mikäli työntekijä ei haluaisi esimiesvastuuta, voitaisiin hänelle tarjota esimerkiksi kouluttajan toimia. Myös horisontaalista liikkumista voisi hyödyntää polulla. Hänen mukaansa myynnistä voisi siirtyä tiettyyn rajaan asti esimerkiksi tekniselle puolelle. Teknisellä puolella työskentelevät voisivat hänen mukaansa luontevasti siirtyä esimerkiksi kommunikaattoriratkaisuihin. Hänen mielestään tekniseltä puolelta ei kuitenkaan voisi kovin helposti siirtyä myyntiin, sillä myynti vaatii työntekijältä tietynlaisia ominaisuuksia. (H2.) Myös toinen haastateltava oli epäileväinen sen suhteen, voisiko esimerkiksi teknisestä asiantuntijasta tehdä myyjää. Hän korostikin sitä, että tehtävänkiertoa tulisi hyödyntää urapoluilla soveltuvien osin, huomioiden roolien asettamat edellytykset. (H7.) (Kuvio 6.)



Kuvio 6. Esimiesten vastauksista koottuja, kohdeorganisaation mahdollisia urapolkujia

Urapoluista keskusteltaessa tuli kolmen haastateltavan kanssa puheeksi myös pidempään organisaation palveluksessa työskennelleet henkilöt (H1, H4, H7). Yksi vastaajista koki, että työntekijät alkavat tiettyssä iässä pohtia, miten haluaisivat urapolkunsa päättää (H2). Yksi korostikin, että organisaatiossa tulisi pohtia, miten myös yli 50 -vuotiaille voitaisiin tarjota uralla etenemisen ja kehittymisen mahdollisuuksia. Hänen mielestään eläkeiän kynnyksellä oleville työntekijöille tulisi pyrkiä löytämään oma roolinsa ja paikkansa organisaatiossa, esimerkiksi senior advisorina. Hänen mukaansa yli 58 -vuotiaat työntekijät voisi myös lukita jonkin projektin vetäjiksi eläkeikänsä saakka. (H1.) Myös toinen haastateltava oli sitä mieltä, että organisaatioon voisi pyrkiä luomaan *seniorirooleja*. Senioriasiantuntijalla voisi hänen mukaansa olla jokin tietty vastuualue ja hän voisi toimia linkkinä esimerkiksi eri yksiköiden välillä. Seniorin tehtäviin voisi hänen mielestään kuulua esimerkiksi tiimin jäsenten kouluttaminen ja tukeminen. Työntekijöitä ei kuitenkaan hänen mukaansa tulisi korottaa senioriksi vain tittelin vuoksi, koska työntekijän saama hyöty jäisi tällöin pieneksi. Hän koki, ettei ”normaali asiantuntijan” ja ”senioriasiantuntijan” rooleja voida luoda keinotekoisesti, ellei seniorirooli oikeasti sisällä vaativampia tehtäviä. Senioriasiantuntijoiksi ei hänen mukaansa voida nimittää liian montaa työntekijää, koska organisaatiossa tulisi helposti pula muista asiantuntijoista. Hän koki haasteena etenkin senioriasiantuntijoiden valitsemisen, koska yhtä kauan organisaatiossa työskennelleitä, yhtäläisen pätevyyden omaavia työntekijöitä saattaa samanaikaisesti löytyä useampia. (H7.) (Taulukko 17.)

Esimiesten mielipidettä kysyttiin myös sitä, kenelle urapolkujen tulisi olla suunnattu. Kolme haastateltavaa oli sitä mieltä, että urapolkujen tulisi olla tarkoitettu kaikille niistä kiinnostuneille (H4, H5, H7). Yksi heistä koki, että mikäli urapolut olisi suunnattu vain valituille työntekijöille, saattaisi potentiaalisia työntekijöitä jäädä huomioimatta (H7). Yksi vastaajista oli puolestaan sitä mieltä, että polkujen tulisi olla suunnattu paitsi niistä kiinnostuneille, myös yrityksen tärkeäksi kokemille työntekijöille. Kriteerit täyttävien henkilöiden valintaan tulisi hänen mukaansa olla jokin systematiikka. Ikä, sukupuoli tai muu vastaava ominaisuus ei kuitenkaan saisi estää urapolulle osallistumista. (H2.) Yhden haastateltavan mukaan urapolkujen tulisi olla vapaaehtoisia ja suunnattu niistä kiinnostuneille. Myös hän koki, ettei polkuja kuitenkaan välttämättä tulisi suunnata kaikille vaan esimerkiksi asiakaslähtöisille työntekijöille, jotka ovat innokkaita oppimaan uutta. (H3.) Yhden vastaajan mielestä urapolkujen fokuksen tulisi olla ikäryhmässä 22 - 30 vuotta, sillä hänen mukaansa organisaatio on menettänyt paljon hyviä työntekijöitä tästä ikäryhmästä, koska he ovat kohdanneet urallaan niin kutsutun ”lasikaton” (H6). Kaksi haastateltavaa ehdotti myös, että asiantuntijoille voitaisiin pyrkiä luomaan omia urapolkuja (H3, H6). Toinen heistä perusteli vastaustaan esimiestehtävien vähäisellä määrällä (H3). (Taulukko 17.)

Useimmat haastateltavista korostivat, että urapolkujen suunnitteluprosessin päävastuun tulisi olla henkilöstöhallinnolla (H1, H2, H3, H4). Kahden vastaajan mukaan prosessi tulisi hoitaa HR: n ja esimiesten yhteistyönä (H2, H4). Toinen heistä perusteli vastaustaan sillä, ettei usko ulkopuolisen tahon voivan ilman mittavia haastatteluja nähdä eri yksiköiden tarpeita. Hänen mukaansa esimiehet tietävät parhaiten osastojensa tarpeet, jolloin ulkopuolisia tahoja kannattaisi hyödyntää korkeintaan konsultin roolissa. (H4.) Yksi puolestaan katsoi, että HR: n tehtävänä olisi luoda tiettyjä prosesseja, joissa esimiehet olisivat mukana (H2). Yksi vastaajista koki esimiesten tehtäväksi muun muassa kussakin toimessa tarvittavien kompetenssien selvittämisen (H3). Kolmen vastaajan mielestä myös johdon tulisi HR: n ja esimiesten lisäksi olla osallisena prosessissa (H5, H6, H7). Yksi heistä oli sitä mieltä, että johdon tulisi antaa linjat operatiiviselle työlle. Hän uskoi myös sitoutumisen olevan korkeampi, mikäli suunnitteluprosessi hoidettaisiin organisaation sisällä. (H5.) Esimiehistä neljä korosti vastauksessaan myös henkilöstön osallistamista (H1, H3, H5, H6). Yksi heistä oli sitä mieltä, että HR: n tulisi vastata



prosessista, mutta koska sillä ei ole kaikkea tarvitsemaansa tietoa, tulisi prosessiin osallistaa myös riittävä määrä esimiehiä ja asiantuntijoita (H1). (Taulukko 17.)

Taulukko 17. Haastateltavien mielipiteitä urapoluista

Urapolkujen hyödyntäminen kohdeorganisaation urasuunnittelussa	
<b>Polkujen luonne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– urasuunnittelun työkalu;</li> <li>– systemaattisia, vapaamuotoisia malleja</li> <li>– mahdollisesti toteutettavissa olevien polkujen hahmotelmia</li> <li>– tapauskohtaisesti sovellettavia</li> </ul>
<b>Suunnittelussa huomion-arvoista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– organisaatiostrategian asettamat tavoitteet</li> <li>– osaamiskartoitusten ja toimenkuvamäärittysten suorittaminen</li> <li>– toteutuneiden urapolkujen ja horisontaalisten kehitysmahdollisuuksien kartoittaminen</li> <li>– dokumentointi</li> <li>– organisaation ja toimenkuvien muutosluonteisuus</li> <li>– henkilöstön osallistaminen</li> <li>– tasa-arvokysymykset</li> <li>– demografisten tekijöiden selvittäminen</li> </ul>
<b>Soveltuvia kehittämiskeinoja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– vertikaalinen ja horisontaalinen liikkuminen; tehtäväkierto</li> <li>– asiakkuuksien ja projektien koon kasvaminen</li> <li>– kansainvälisyysaspektin lisääntyminen</li> <li>– kouluttajan toimet</li> <li>– senior -roolit</li> </ul>
<b>Kohderyhmä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kaikki kiinnostuneet työntekijät /</li> <li>– kriteerit täyttävät henkilöt</li> <li>– asiantuntijat</li> <li>– ikäryhmä 22 - 30 v.</li> </ul>
<b>Suunnittelusta vastaava taho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– vastauksissa korostettiin vaihtelevasti HR: n, esimiesten, johdon ja henkilöstön roolia</li> </ul>

## 8.10 Urasuunnittelun etuja

Kaikki haastateltavat kokivat, että urasuunnittelun harjoittamisesta olisi kohdeorganisaatiolle jonkinlaista hyötyä. Vastajista neljä koki urasuunnittelun voivan vaikuttaa positiivisesti etenkin työntekijöiden sitoutuneisuuteen (H3, H5, H6, H7). Yksi uskoi ainakin nuorten ja kunnianhimoisten työntekijöiden olevan sitoutuneempia, mikäli urasuunnittelun avulla mahdollistettaisiin se, ettei edetäkseen tarvitsisi vaihtaa työpaikkaa. Hän perusteli urasuunnittelun aikaansaaman sitoutumisen hyötyä myös seuraavalla tavalla:

Mä toivon, et otettais ylipäättänsä huomioon, et miten iso kustannuserä uuden työntekijän palkkaaminen on. Ei pelkästään se, mitä me maksetaan sille rekryfirmalle vaan mitä me menetetään muiden ihmisten menetetyksessä työajassa. Sen takia motivoituneen hyvän työntekijän pitäminen on mun mielestä työnantajalle aina kannattavaa. (H3.)  
(Taulukko 18.)

Haastateltavista kolme koki urasuunnittelun kasvattavan työntekijöiden osaamista (H3, H4, H5). Osaamisen koettiin lisääntyvän paitsi niiden kohdalla, joihin kehittämistoimia suunnataan, myös välillisesti muualla organisaatiossa (H3). Urasuunnittelun nähtiin edesauttavan myös työntekijöiden olemassa olevan potentiaalinen hyödyntämistä (H7) sekä vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden motivaatioon (H6) ja tyytyväisyyteen (H6, H7). Vastajista kaksi kuvasi urasuunnittelua keinona varmistaa, ettei työntekijän tyytymättömyys työtehtäväänsä tule esille liian myöhään (H6, H7). Työtyytyväisyyden koettiin laskevan, mikäli urasuunnittelua ei huomioida organisaatiossa (H6). Kolme haastateltavaa uskoi systemaattisen urasuunnittelun voivan helpottaa myös organisaation esimiesten työtä, mikäli sen myötä olisi olemassa jokin malli, johon nojata (H5, H6, H7). Samasta syystä myös esimiesten kokeman stressin koettiin voivan vähentyä (H6).

Urasuunnittelun uskottiin parantavan myös organisaation työnantajaprofiilia. Haastateltavista kaksi näki urasuunnittelun tai -polun voivan esimerkiksi rekrytointitilanteessa lisätä organisaation vetovoimaa ja kiinnostavuutta työmarkkinoilla (H1, H5). Heistä toinen kuvasi yrityksen markkina-arvon voivan lisääntyä myös seuraavalla tavalla:

Voidaan niinku alkaa puhua siitä, et kohdeyrityksen (nimi poistettu) arvo markkinoilla ei oo pelkästään vaan se, että mitä me tehdään talossa vaan myös se, et minkälaisia asiantuntijoita me tuotetaan markkinoille. Se monesti voi kääntyä niin, että hyvä osa asiantuntijoista ja tekijöistä saattaa olla niissä yrityksissä, mitkä ostaa meiltä palveluita. Et

heistä voi tulla meidän asiakkaita. Ja niinku siinä vaihees me ollaan jo aika hienossa asemassa kaiken kaikkiaan. (H1.) (Taulukko 18.)

### 8.11 Urasuunnitteluun liittyviä haasteita

Haastatteluissa keskusteltiin myös urasuunnitteluun ja -polkujen luomiseen liittyvistä haasteista. Toistuvasti keskusteluissa tulivat ilmi etenkin kohdeorganisaation pieni koko ja matala hierarkia (H3, H5, H6, H7). Vastaajista kolme koki koon rajoittavan työntekijöiden uralla etenemisen ja kehittymisen mahdollisuuksia (H3, H5, H6). Pienen koon vuoksi esimerkiksi tehtävänkiertosysteemin luominen koettiin haastavaksi (H2, H6, H7). Yksi haastateltavista koki pienen koon ja palkkaluokkien puuttumisen jarruttavan siirtymistä organisaation sisällä erilaisiin toimenkuvuihin. Tulotason notkahduksiin työntekijän siirtyessä tehtävästä toiseen ei tällä hetkellä ole mekanismeja, minkä vuoksi tehtävänkierron harjoittaminen voi hänen mukaansa olla haasteellista. (H6.) Pienen koon sekä vähäisen funktiokohtaisen työntekijämäärän koettiin luovan painetta myös toimintokohtaiseen erityisosaamiseen liittyen: Yhden vastaajan mukaan työntekijällä tulisi olla hyvin paljon tietoa, minkä vuoksi toiminnosta toiseen siirtyminen saattaa olla haastavaa. (H5.) Tehtävänkiertoon koettiin liittyvän muitakin haasteita. Kaksi vastaajaa koki sellaisena esimerkiksi uuteen tehtävään siirtymisen vaatiman oppimisvaiheen (H6, H7). Heistä toinen koki uuden tehtävän opettelun vaativan työntekijältä vähintään kolme kuukautta (H7). Toinen puolestaan pohti, miten välttää tuloksenteon kärsiminen. Hänen mukaansa tehtävänkierto on organisaatiolle investointi, joka aikaansaa ”tyhjäkäyntiä” ja vaikuttaa koko organisaatiotasolla lyhyen aikavälin tuloksenteokokykyyn. Haastetta aikaansaa hänen mukaansa se, katsotaanko organisaatiossa vain lyhyen aikavälin kustannuksia, vai nähdäänkö myös pidemmän ajan potentiaali. (H6.) (Taulukko 18.)

Kolme esimiestä mainitsi urasuunnittelun haasteena myös organisaation muutosluonteisuuden. Tehtävien ja toimenkuvien muuttuessa pysyvien suunnitelmien luominen etukäteen koettiin vaikeaksi:

Jos ois tietty polku ni sitte kahden vuoden päästä sitä samaa organisaatiota ei enää oo olemassa ja välttämättä ei samanlaisia tehtäviä. Me ei olla mikään stabiili organisaatio, ni se vois tuoda haasteita siihen. (H5.)

Ehkä se hankaluus ja haaste on, että onko meillä niin pysyvää organisaatorakennetta, että se kasvupolku olis valid enää sillon, ku siihen joku ohjattais (H7).

Harvemmin osuu niin, että henkilö on riittävän pitkään talossa, niin et se polku toteutu. Maailma vaan muuttuu ympärillä. Et sinällään täytyy olla aika herkkänäkin, et mihin suuntaan mennään. Ja sit toisaalta saattaa käydä myös niin, että joku henkilö tykäsyykin johonkin kohtaan siinä polussa, mihin hän jää pidemmäksi aikaa. Et sinällään se ympäristö elää koko ajan ympärillä. (H4.) (Taulukko 18.)

Kolme vastaajaa koki myös uramahdollisuuksien tarjoamisen haasteellisena (H1, H4, H7). Yksi korosti etenkin uralla etenemisen ja kehittymisen mahdollisuuksien luomista tasapuolisesti kaikille työntekijöille. Hänen mielestään vaikeuksia voi koitua esimerkiksi siitä, ettei kaikille yhtä kauan organisaatiossa työskennelleille ole tarjota samanlaisia etenemismahdollisuuksia. Kaikki työntekijät eivät hänen mukaansa voi päästä huipulle asti, mikä saattaa aikaansaada negatiivisia tunteita henkilöstön keskuudessa. (H7.) Kaksi koki haastavana mielekkäiden uralla kehittymisen ja etenemisen mahdollisuuksien tarjoamisen myös pidempään talossa työskennelleille, kokeneemmille asiantuntijoille (H1, H7). Heistä toinen koki haasteita luovan erityisen sen, miten senioriteettia voitaisiin hyödyntää ilman, että rutiinitöihin joudutaan rekrytoimaan ylimääräisiä työntekijöitä organisaation ulkopuolelta. Hänen mukaansa myös resurssien riittävyys tuo haasteita käytännön työhön, sillä urasuunnitteluprosessista tulisi selvittää suhteellisen minimaalisilla voimavaroilla. (H7.) Yksi vastaajista koki haasteena myös seuraavan: ”Ehkä ne haasteet on siinä, et onks valmiutta, onks intohimoo, onks halu lähtee ton tyyppiseen tota niinku rotaatioon ja muutokseen, koska se edellyttää ajattelutavan muutosta niin monessa paikkaa.” (H1.) (Taulukko 18.)

Taulukko 18. Haastateltavien mielipiteitä urasuunnittelun eduista ja haasteista

Urasuunnittelun etuja	
– parantaa työntekijöiden sitoutuneisuutta, tyytyväisyyttä ja motivaatiota	
– lisää yksilö- ja organisaatiotason osaamista	
– auttaa varmistamaan olemassa olevan työntekijäpotentiaalın hyödyntämistä	
– helpottaa esimiesten työtä	
– kasvattaa organisaation markkina-arvoa	
Urasuunnitteluun liittyviä haasteita	
– pieni organisaatiokoko	} → tehtävänkierrosysteemin luominen
– palkkaluokkien puuttuminen	
– matala hierarkia	
– organisaation muutosluonteisuus	
– tasa-arvokysymykset	
– mielekkäiden uramahdollisuuksien luominen kokeneemmille työntekijöille	
– resurssien riittävyys	
– prosessiin sitoutumisen vaatimat muutokset ajattelutavassa	

## 8.12 Urasuunnittelun ja -polkujen mielekkyys

Esimiehiltä kysyttiin myös, miten heidän mielestään voisi parhaiten huolehtia urasuunnittelun ja -polkujen mielekkyydestä. Kysymyksellä viitattiin siihen, miten urasuunnittelua voitaisiin harjoittaa siten, että sekä organisaatio että työntekijät hyötyisivät toteutetuista toimista. Haastatteluissa pidettiin tärkeänä muun muassa henkilöstön kehittämisen merkityksen tiedostamista (H4) sekä toimintaan sitoutumisen pitkäjänteisyyttä (H6). Kahden haastateltavan mukaan urasuunnittelulle tulisi myös olla todellinen tarve yrityksessä (H2, H4). Heistä toinen korosti, että organisaation tulisi tietää mihin sen kannattaa panostaa, jottei resursseja menisi suuret määrät hukkaan. Mielekkyyttä voitaisiin hänen mukaansa lisätä myös esimiehille suunnatun tuen avulla. (H4.) Yksi piti tärkeänä urasuunnitelmien realistisuutta ja toteutettavuutta: ”Tosi tärkeänä kokisin sen, et siihen huutoon pitää pystyy vastaamaan. Kysyttäs tavallaan se, et mitä täl halutaan saavuttaa ja sit, ku sitä lähetään kunkin henkilön kans tekemään, ni pitää pystyy organisaation sitoutumaan siihen.” (H5.) (Taulukko 19.)

Kaksi vastaajaa korosti myös esimiehen ja työntekijän välisen dialogin merkitystä (H2, H4). Keskustelujen nähtiin antavan hyvät mahdollisuudet esimerkiksi työntekijän motivaation ja asenteen selvittämiseen uralla etenemistä ajatellen (H2). Aito kiinnostus ja motivaatio koettiin tärkeäksi urasuunnittelun mielekkyyden kannalta: Yksi korosti, että jokaisella työntekijällä tulisi olla mahdollisuus edetä urallaan siihen suuntaan, josta on aidosti kiinnostunut ja jossa kokee olevansa parhaimmillaan. Kun työntekijät ovat motivoituneita ja saavat tehdä sitä, mistä pitävät, saa myös organisaatio hänen mukaansa suurimman hyödyn. (H7.) Työtehtävän soveltuvuuden merkitystä korosti myös toinen haastateltava: Hän koki tärkeänä, että organisaatiossa löydettäisiin ”oikeat ihmiset oikeille paikoille”. Esimiesten tulisi hänen mielestään saada työntekijät ymmärtämään, mitä he tekevät sekä tekemään mitä he haluavat. (H4.) Myös vapaaehtoisuutta pidettiin tärkeänä urasuunnittelun mielekkyyden kannalta: Yhden vastaajan mukaan esimerkiksi urapolulle osallistumisen tulisi olla vapaaehtoista (H2). Myös kolme muuta korosti, että halu tekemiseen ja kehittymiseen tulisi olla myös työntekijällä itsellään (H1, H3, H4). Yksi heistä pohti asiaa myös seuraavalla tavalla:

Jos hän on tyytyväinen omaan tekemiseen eikä halua yhtään mihinkään muualle hakee, se on signaali sille firmalle, et all right, hän ei halua lähteä kehittämään itseensä. Toisaalta se on signaali siitä, et hän saattaa olla ihan helvetin hyvä siinä hommassa. Mut sitte se hänen henkilökohtainen asetti mun mielestä kärsii siinä. Asetti täs yhteydes on niinku markkina-arvo.(H1.) (Taulukko 19.)

Vastaajista kolme korosti myös dokumentoinnin merkitystä (H1, H3, H6). Sen nähtiin muun muassa auttavan organisaatiota ja työntekijää havaitsemaan urasuunnittelun avulla saavutettuja asioita (H1, H6). Yhden haastateltavan mukaan urasuunnitteluun liittyvien tietojen tulisi olla löydettävissä kunnollisesta sähköisestä järjestelmästä, josta hakutoiminnon avulla olisi mahdollista tarkistaa yrityksessä vallitseva tilanne. Esimerkiksi Word -tiedostot eivät hänen mukaansa olisi dokumentteina riittäviä. Hänen mielestään kohdeorganisaatiossa ei tällä hetkellä ole käytössä järjestelmää, johon urasuunnitteluun liittyvät asiat voitaisiin integroida vaan tarkoitukseen vaadittaisiin oma järjestelmänsä. (H1.) Yksi vastaajista esitti ideana tietopankin muodostamista. Hänen mukaansa olisi hyödyllistä, mikäli esimerkiksi yksittäisten työntekijöiden etenemis- ja kehittymishalukkuus olisi nähtävissä yhdestä järjestelmästä, jolloin tieto ei olisi vain yksittäisen esimiehen hallussa. Esimerkiksi henkilöstöhallinto ei hänen mukaansa tällä hetkellä osaisi kertoa, kuka voisi olla kiinnostunut esimerkiksi myyjän tehtävistä. (H3.) (Taulukko 19.)

Taulukko 19. Haastateltavien näkemyksiä urasuunnittelun mielekkyystekijöistä

Urasuunnittelun mielekkyyttä lisääviä tekijöitä
– todellinen tarve
– henkilöstön kehittämisen merkityksen ymmärtäminen
– esimiesten tukeminen
– organisaation ja yksilön välinen uradialogi
– dokumentointi sähköiseen järjestelmään
– urapoluille osallistumisen vapaaehtoisuus
– aito kiinnostus ja motivaatio
– oikeiden ihmisten löytyminen oikeille paikoille
– suunnitelmien realistisuus
– sitoutumisen pitkäjänteisyys

### 8.13 Tulosten yhteenveto

Kaikki haastateltavat kokivat urasuunnittelulle olevan tarvetta kohdeorganisaatiossa. Perusteluina mainittiin muun muassa henkilöstön kiinnostus parempia uramahdollisuuksia kohtaan sekä urasuunnitteluun liittyvän systematiikan puuttuminen. Urasuunnittelussa huomionarvoisina, työmarkkina- ja toimialakohtaisina asioina tuotiin vastauksissa esille toimintaympäristön muutosluonteisuus, tekniikan kehitys, taloustilanne, omistajataholta tulevat tulospaineet, työurien lyhentyminen sekä urasuunnittelun merkityksen kasvaminen henkilöstön sitouttamisessa.

Huomionarvoisina työntekijäkohtaisina asioina puolestaan korostettiin yksilön asenteen, sitoutuneisuuden, kompetenssien, kiinnostuksen kohteiden, iän, elämäntilanteen, syvien arvojen, joustavuuden, muutosvalmiuden, avoimuuden sekä uratoiveiden ja tavoitteiden merkitystä. Kohdeorganisaation henkilöstön uratoiveiden kerrottiin liittyvän erityisesti uralla etenemismahdollisuuksiin ja uusiin haasteisiin. Toiveet koettiin kuitenkin henkilösidonnaisiksi. Yksilölähtökohtien tuntemuksen koettiin olevan organisaatiossa yleisesti ottaen melko hyvä. Asian nähtiin riippuvan sekä esimiehestä että alaisesta. Joitain yksilölähtökohtia on vastaajien mukaan kartoitettu esimerkiksi kehityskeskusteluissa, mutta suurin osa haastateltavista kaipasi niiden selvittämiseen lisää or-

ganisaatiotason systematiikkaa. Moni korosti erityisesti organisaation ja työntekijän välisen dialogin merkitystä kartoituksissa.

Urasuunnittelun kannalta huomionarvoisina, organisaatiokohtaisina asioina mainittiin haastatteluissa kohdeorganisaation pieni koko ja matala hierarkia, kansainvälisyyden aikaansaamat urakehitysmahdollisuudet, strategiset kompetenssit, asiakaslähtöisyys sekä haastaja -asenne. Kohdeorganisaation tämän hetkistä urasuunnittelua kuvattiin muun muassa henkilösidonnaiseksi, lyhytjänteiseksi, budjettiohjatuksi ja retroaktiiviseksi. Organisaatiotason systematiikan koettiin puuttuvan urasuunnittelusta. Yksittäisten esimiesten rooli koettiin liian vahvaksi ja uramahdollisuuksia nähtiin tarjoutuvan lähinnä muutostilanteissa. Pohjoismaisuusaspektin ja horisontaalisen liikkuvuuden koettiin unohtuneen ja toiminnan sen myötä siiloutuneen yksikkö- ja maakohtaiseen tekemiseen. Esimiesten työssä urasuunnittelun kerrottiin rajoittuvan lähinnä kehityskeskusteluihin ja johdettavien päivittäisen työn tukemiseen.

Vastaajat olivat jokseenkin eri mieltä siitä, tukeeko kohdeorganisaation tämän hetkinen johtamiskulttuuri yksilötason uralla etenemistä ja kehittymistä. Suurin osa kuitenkin koki sen joiltain osin tukevan urakehitystä. Nykyisen johtamiskulttuurin positiivisina puolina pidettiin avoimuutta, hyvien työntekijöiden huomiointia ja esimiesten yhteistyön toimimista. Negatiivisena puolena mainittiin pitkäjänteisyyden puuttuminen henkilöstön kehittämisestä. Vastauksissa toivottiin muun muassa henkilöstöhallinnon roolin nostamista kehittämistoiminnassa. Osa haastateltavista koki organisaation uralla kehitymis- ja etenemismahdollisuudet tietyinlaisille yksilöille hyviksi: Muun muassa työntekijän aktiivisuudella, persoonalla, asenteella ja avoimuudella koettiin olevan vaikutusta tarjoutuviin uramahdollisuuksiin. Kohdeorganisaatiossa kerrottiin olevan paljon työntekijöitä, jotka kaipaisivat parempia uralla etenemisen ja kehittymisen mahdollisuuksia.

Haastateltavien mukaan kohdeorganisaation toimenkuvien ja tehtävien sisällöistä ja vaatavuustasoista ei ole tehty koko talotasoista, systemaattista kartoitusta. Kartoituksia on tehty lähinnä yksikkökohtaisesti ja esimiestasolla. Yli puolet vastaajista koki koko organisaatiotason kattavat kartoitukset tarpeelliseksi urasuunnittelun kannalta. Vastaajien mukaan kohdeorganisaatiosta on löydettävissä myös muuttuvassa toimintaympäris-



tössä pysyvämpiä toimenkuvia, joista esimerkkeinä mainittiin core - funktiot, lain vaatimat toimenkuvat sekä johto-, myynti, asiakaspalvelu- ja laskutustehtävät. Urasuunnitteluprosessin tulisi esimiesten mukaan olla suhteellisen kevyt, selkeä sekä helposti ymmärrettävissä ja jalkautettavissa oleva konsernitasoinen konsepti, jonka läpivientiin tulisi ohjaus organisaation ylätasolta. Huomionarvoisina seikkoina pidettiin myös kokonaisuuden hyvää suunnittelua, prosessiin perehdyttämistä, toiminnan pitkäjänteisyyttä, ennakkointia, linkitystä palkkahallintokontrolliin sekä exit -vaiheen toimia. Yksilötason urasuunnitelmia tulisi vastaajien mukaan laatia vain lyhyelle aikavälille. Urasuunnittelun koettiin edellyttävän organisaatiolta etenkin systemaattisuutta, yhteistyötä, motivointia, sitoutumista, pitkäjänteisyyttä, avoimuutta, joustavuutta, dokumentointia ja resursseja. Resurssien riittävyyteen ja organisaation eri tahojen sitoutumiseen suhtauduttiin haastatteluissa pääosin positiivisesti.

Haastatteluissa kysymyksiä esitettiin myös urasuunnitteluprosessin teorian mukaisiin vaiheisiin; osaamiskartoituksiin sekä kehittämismahdollisuuksien ja -keinojen selvittämiseen liittyen. Vastaajien mukaan osaamiskartoituksia on tehty konsernitasoisesti toimitusjohtajille, johtoryhmille ja esimiehille, mutta asiantuntijat ovat jääneet kohdeorganisaatiossa kartoitusten ulkopuolelle. Toistaiseksi asiantuntijoiden osaamista kerrottiin kartoitetun vain tiimikohtaisesti. Kaikki vastaajat kokivat osaamiskartoitukset tarpeellisiksi urasuunnittelun kannalta. Käyttökelpoisena henkilöstön kehittämiskeinona korostettiin opiskelun, koulutusten sekä kouluttajan tehtävien ohella etenkin tehtävänkiertoa, jonka koettiin voivan estää työntekijöiden ”leipääntymistä” ja siiloutumista, lisätä avoimuutta, osaamista ja organisaation tuntemusta sekä helpottaa kommunikointia. Myös kansainvälisen liikkumisen nähtiin aikaansaavan potentiaalisia uramahdollisuuksia. Suhtautuminen trainee -ohjelmiin oli yleisellä tasolla niin ikään positiivinen: Vastaajilla oli hyviä kokemuksia noin kymmenen vuotta sitten toteutetusta ohjelmasta. Osa esimiehistä piti tärkeänä myös työntekijäkannan selvittämistä kehittämiskeinoihin liittyen.

Ura-asioihin liittyvän dialogin koettiin toimivan kohdeorganisaatiossa yleisesti ottaen hyvin. Urakeskusteluiden toimivuuteen vaikuttavina tekijöinä mainittiin organisaation mataluus, avoimuus sekä henkilöstön yhtenevä ikäluokka ja läheisyys. Haastateltavien mukaan monilla kohdeorganisaation esimiehillä on kuitenkin kynnys ottaa uraan liitty-

viä asioita puheeksi, koska kehittämis- ja etenemismahdollisuuksia ei ole tarjota. Ura-dialogin onnistumista koettiin voitavan edistää esimiesten opastuksella. Aktiivisuutta keskusteluihin koettiin tarvittavan sekä esimies- että työntekijätasolla.

Haastateltavien mukaan yhtä yleistä, ennalta määrättyä urapolkua ei voitaisi luoda kohdeorganisaatioon. Jonkintasoisten urapolkujen luomismahdollisuuksiin kuitenkin uskotaan: Moni näki ennalta määrättyä urapolkua parempana vaihtoehtona vapaamuotoisemman kehityspolkumallin luomisen sekä sen roolin urasuunnittelun työkaluna. Haastatteluissa ehdotettiin erilaisia myynnistä ja asiakaspalvelusta alkavia urapolkuja. Erityisesti asiakaspalvelua pidettiin urapolkujen alkulähteenä. Ajatukset urapolkujen kohde-ryhmästä vaihtelivat vastaajasta riippuen: Yli puolet koki, että polkujen tulisi olla suunnattu kaikille niistä kiinnostuneille. Osa puolestaan mielsi, että työntekijöiden tulisi polulle osallistuakseen täyttää myös joitain organisaation asettamia kriteereitä. Urapolkujen suunnitteluprosessissa huomionarvoisina asioina pidettiin strategiaa, resurssitarvetta, demografisia tekijöitä, muuttuvaa toimintaympäristöä, henkilöstön osallistamista, osaamis- ja toimenkuvakartoitusten tekemistä sekä dokumentointia. Suurin osa koki, että suunnitteluprosessin päävastuun tulisi olla henkilöstöhallinnolla.

Kaikki vastaajat näkivät urasuunnittelun harjoittamisesta olevan organisaatiolle jonkinlaista hyötyä. Urasuunnittelun koettiin voivan muun muassa kasvattaa työntekijöiden sitoutuneisuutta, motivaatiota ja osaamista, helpottaa esimiesten työtä sekä nostaa organisaation profilia työnantajana. Urasuunnittelun haasteiden koettiin puolestaan liittyvän etenkin organisaation pieneen kokoon ja matalaan hierarkiaan sekä ympäristön ja organisaation muutosluonteisuuteen. Urasuunnittelun ja -polkujen mielekkyyttä lisäävinä tekijöinä haastatteluissa mainittiin muun muassa dialogi, urasuunnittelun todellinen tarve, suunnitelmien realismi ja toteuttamiskelpoisuus, dokumentointi, pitkäjänteisyys sekä poluille osallistumisen vapaaehtoisuus. Lisäksi mielekkyyden kannalta tärkeänä pidettiin oikeiden työntekijöiden löytämistä oikeille paikoille.

## 9 Pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten organisaatio voisi luoda työntekijöilleen mielekkäitä urapolkuja. Tavoitteena oli luoda kohdeorganisaatiolle selvitys, jonka avulla uriin liittyvässä suunnittelutyössä onnistuttaisiin paremmin. Lisäksi pyrkimyksenä oli, että tutkimuksen tuloksia ja raportointia voitaisiin hyödyntää myös muissa yrityksissä, joissa urasuunnittelu on ajankohtaista. Tässä luvussa pohditaan tutkimuksen tuloksia, luotettavuutta ja eettisyyttä sekä esitetään jatkotutkimus- ja kehittämisehdotuksia.

### 9.1 Tulosten tarkastelu

Urasuunnittelussa on kyse monitahoisesta kokonaisuudesta. Prosessissa on osallisena useita eri osapuolia, joilla on omat intressinsä ja lähtökohtansa, jotka tulisi ottaa suunnittelussa huomioon. Lisäksi osaamiseen ja sen kehittämiseen liittyvät eri elementit keskinäisine suhteineen lisäävät aihealueen monimutkaisuutta. Monitahoisuutensa myötä urasuunnittelu onkin mielestäni osaltaan paitsi osaamisen, myös moninaisuuden johtamista, jonka tavoitteena Tienarin ja Meriläisen (2009, 29) mukaan on luoda organisaatio, jossa kaikilla työntekijöillä on eroavaisuuksistaan huolimatta mahdollisuus toteuttaa itseään yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Edellä mainittu on mielestäni samalla yksi merkittävä urasuunnittelun mielekkyyttä lisäävä tekijä.

Monitahoisuutensa vuoksi urasuunnittelun ja -polkujen mielekkyyteen vaikuttavat monet erilaiset seikat. Organisaation kannalta urasuunnittelun ja -polkujen voitaisiin mielestäni loogisesti ajatella olevan mielekkäitä jo silloin, kun ne lisäävät työntekijöiden ura- ja työtyytyväisyyttä, eivätkä tähän hyötyyn nähden aiheuta kohtuuttomia kustannuksia. Mielekkyyttä lisäävät toki monet tekijät, kuten urasuunnittelun positiiviset vaikutukset työntekijöiden osaamiseen, sitoutumiseen ja motivaatioon sekä sitä kautta myös organisaation tuloksenteke- ja kilpailukykyyn. Työntekijöiden näkökulmasta ajateltuna urasuunnittelun ja -polkujen mielekkyys on mielestäni jo kompleksisempi asia, sillä uratytytyväisyys voi eri yksilöille tarkoittaa eri asioita. Eri ihmiset voivat määrittellä menestyneen uran eri tavoin (Särkijärvi 2006, 45; Baruch 2004, 61). (Taulukko 20.) Tutkimukseen osallistuneet esimiehet kokivat urasuunnittelun mielekkyyttä voitavan lisätä muun muassa organisaation ja työntekijän välisellä dialogilla, dokumentoinnilla,

suunnitelmien realistisuudella sekä pitkäjänteisellä sitoutumisella. Myös aitoa kiinnostusta ja motivaatiota pidettiin tärkeänä. Muun muassa näitä asioita pohditaankin myöhemmin tässä luvussa.

Taulukko. 20. Urasuunnittelun mielekkyys eri näkökulmista

Mielekäs urasuunnittelu	
<b>Organisaatio-näkökulma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– lisää työntekijöiden ura- ja työtyytyväisyyttä sekä motivaatiota</li> <li>– kasvattaa yksilö- ja organisaatiotason osaamista</li> <li>– auttaa yhdistämään yksilö- ja organisaatiotason toiveita ja tavoitteita</li> <li>– parantaa työntekijöiden sitoutumista ja siten myös organisaation koossa pysymistä</li> <li>– auttaa saavuttamaan strategisia tavoitteita</li> <li>– kasvattaa tuloksenteko- ja kilpailukykyä</li> <li>– lisää yrityksen markkina-arvoa</li> <li>– helpottaa esimiesten työtä</li> </ul>
<b>Yksilö-näkökulma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Eri yksilöille voi tarkoittaa eri asioita:</i></li> <li>– tarjoaa etenemis- ja kehittymismahdollisuuksia</li> <li>→ mahdollistaa oppimisen sekä osaamisen ja työmarkkina- arvon kasvattamisen</li> <li>– auttaa löytämään soveltuvia / kiinnostavia työtehtäviä</li> <li>– antaa mahdollisuuden itsensä toteuttamiseen</li> <li>– lisää arvostuksen tunnetta</li> <li>– lisää itsenäisyyden ja työn hallinnan tunnetta</li> <li>– parantaa työssä jaksamista</li> <li>– auttaa tasapainottamaan työn ja vapaa-ajan välistä suhdetta</li> <li>– lisää turvallisuuden tunnetta</li> <li>– kasvattaa itsetuntemusta</li> </ul>

Tutkimuksessa merkittävänä apuna toimi Salmisen teos; Joustava urakehitys - Miten johtaa sitä? Salminen (2005, 28) puhuu kirjassaan *joustavasta urakehityksestä*, jonka avulla

voidaan varmistaa, että kehittämisestä on hyötyä niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin. Juuri tästä myös mielekkäiden urapolkujen suunnittelussa on mielestäni kyse. Koska joustavuus on nykyään entistä merkittävämmässä asemassa urien suunnittelussa (Salminen 2005, 8 - 9), on joustavan urakehityksen johtaminen mielestäni samalla hyvällä, päivitetty määritelmä perinteiselle urasuunnittelu -käsitteelle. Salmisen (2005, 11) mukaan joustavuuden kokonaisvaltainen ja vahva hallinta edellyttää luovuutta, tilanneherkkyyttä ja organisaation sekä yksilöiden tuntemusta. Tilanneherkkyyden voi mielestäni ajatella liittyvän etenkin toimintaympäristöön, jonka muuttujien selvittäminen on urasuunnittelussa niin ikään tärkeää. Seuraavassa on pohdittu, mihin asioihin yksilöiden, organisaation ja sen ympäristön tuntemuksen kasvattamisessa kannattaisi pyrkiä kiinnittämään huomiota, mitä vaiheita ja asioita urasuunnitteluprosessissa tulisi huomioida sekä mitä etuja ja haasteita prosessiin liittyy.

### **9.1.1 Urasuunnittelun lähtökohtien tuntemus**

Urasuunnitteluun vaikuttavat sekä ympäristö-, yksilö- että organisaatiokohtaiset muutokset. Urasuunnittelun moninaisuus tulee varmasti ilmi viimeistään listattaessa uraan vaikuttavia yksilölähtökohtia: Yksilölliset erot oppimisessa, osaamisessa, motivaatiossa, arvoissa, asenteissa, uratoiveissa ja -tavoitteissa, kiinnostuksen kohteissa sekä elämäntaustassa ja taustassa vaikuttavat urien muodostumiseen ja uralla etenemis- ja kehittämisvalmiuteen. Työntekijät eivät ole lähtökohdiltaan identtisiä: Yksi voi olla useita vuosia työelämästä poissa ollut, kolmen lapsen yksinhuoltaja, kun taas toinen eläkeikää lähestyvä työyhteisön tukipilari. On selvää, että näiden henkilöiden urajohtamisessa on kiinnitettävä huomiota erilaisiin asioihin. Jotta organisaatioon voitaisiin luoda työntekijöiden kannalta mielekkäitä uramahdollisuuksia, tulisi pyrkiä ottamaan selvää yksilöiden erilaisista uralla etenemisen ja kehittymisen lähtökohdista. Myös tutkimukseen osallistujat pitivät yksilöllisten erojen selvittämistä tärkeänä. Yhdeksi syyksi mainittiin juuri urakontekstien eriytyminen. Mielestäni urasuunnittelun mielekkyyden voisikin työntekijätasolla ajatella toteutuvan, kun yksilökohtaiset eroavaisuudet tulevat urasuunnittelun toimissa huomioituiksi.

Vaikka haastateltavat kokivatkin kohdeorganisaation esimiesten yleisesti ottaen tuntevan johdettavansa melko hyvin, olisi systematiikan lisääminen yksilölähtökohtien selvittä-

tämiseen mielestäni tarpeellista, jotta siinä ilmenevää henkilösidonaisuutta saataisiin vähennettyä, yksikkökohtaisia eroja kavennettua ja kaikille työntekijöille kyettäisiin tarjoamaan mielekkäitä uraratkaisuja. Myös suurin osa vastaajista peräänkuulutti organisaatiotason systematiikan tarpeellisuutta. Etenkin yksityiselämään, kuten elämäntilanteeseen liittyvät asiat jäävät monen vastaajan mukaan usein selvittämättä, ellei aloite keskustelulle tule työntekijän puolelta. Urasuunnittelun kannalta olisi kuitenkin mielestäni erittäin tärkeätä, että uralla kehittymistä ja etenemistä peilattaisiin aina myös työntekijän elämäntilanteeseen. Erilaiset elämänvaiheet ja -tilanteet vaikuttavat nimittäin yksilöiden asiantuntijuuden kehittymiseen eri tavoin (Holopainen ym. 2007, 21) ja erilaiset tapahtumat saattavat aikaansaada urissa radikaalejakin suunnanmuutoksia (Lähteenmäki 1995, 291 - 292).

Moni haastatelluista esimiehistä koki, että yksilölähtökohdista päästäisiin luontevimmin selville dialogin avulla. Myös soveltuvuusarvioinnit ja kompetenssikartoitukset koettiin tässä hyödyllisiksi. Avoimella dialogilla onkin mielestäni erityinen merkitys pyrittäessä luomaan mielekkäitä urapolkuja. Sen tärkeyttä pohditaan lisää myöhemmin tässä luvussa. Organisaation ja asiantuntijoiden välisten avointen, kahdenkeskisten keskusteluiden ohella kannattaisi kuitenkin mielestäni käyttää hyväksi myös muita keinoja, jotta yksilölähtökohdat kyettäisiin kartoittamaan organisaatiossa mahdollisimman kattavasti. Yhtenä hyvänä, konkreettisena työkaluna voitaisiin mielestäni hyödyntää esimerkiksi luvussa 2.2 esiteltyjä, Scheinin ura-ankkureita. Ankkuripainotuksia kannattaisi mielestäni pohtia myös organisaation osalta. Salmisen (2005, 20) mukaan sekä yksilö- että organisaatiotason ankkureiden tunnistamisella voidaan nimittäin helpottaa joustavan urakehityksen ja organisaation kehittämisen yhteensovittamista. Yksilön ja organisaation ankkuritarpeiden yhteyttä on esitelty tämän raportin taulukossa 3.

Samoin kuin yksilöillä, myös organisaatiolla on omat tavoitteensa, visionsa, missionsa sekä elinkaarensa, taustansa, arvonsa ja osaamisensa, jotka tulisi huomioida urasuunnittelussa sen mielekkyyden takaamiseksi. Jotta urasuunnittelu olisi mielekästä organisaation kannalta, tulisi huomiota mielestäni osoittaa etenkin sen strategiaa kohtaan: Muun muassa Inksonin (2007, 267) mukaan urakehityksen ja -päätöksenteon tulisi olla linjassa laajemman strategian kanssa. Kohdeorganisaation tapauksessa merkityksellisiä ovat haastateltavien mukaan ainakin strategiset kompetenssit, asiakaslähtöisyys sekä haasta-

ja-asenne. Organisaation ominaispiirteiden selvittäminen on mielestäni olennaista myös siksi, että Lähteenmäen (1995, 258) mukaan niillä on vaikutusta myös yksilöille tarjoutuvien urakehitysmahdollisuuksien määrään ja laatuun. Merkittävä vaikutus on esimerkiksi organisaation rakenteilla, kulttuurilla ja prosesseilla (Baruch 2004, 59). Koska urasuunnittelussa on pitkälti kyse henkilöstön kehittämisestä, painottuvat prosessiin liittyvät toimet merkittävilta osin erilaisiin osaamiseen liittyviin asioihin. Osaamisen kehittämisen ohella urasuunnittelun tulisi kuitenkin mielestäni linkittyä myös yrityksen muihin henkilöstöprosesseihin, kuten rekrytointiin, perehdytykseen, arviointikäytäntöihin ja palkitsemiseen. Esimerkiksi tässä raportissa on esitelty etenkin Inksonin (2007, 209 - 211) teoksessaan esittämiä keinoja, joiden avulla organisaatio voi vaikuttaa työntekijöidensä uriin siten, että hyödyt näkyvät sekä organisaatio-, että yksilötasolla.

Yhtenä urasuunnittelussa huomionarvoisena piirteenä korostettiin haastatteluisissa kohdeorganisaation matalaa hierarkiaa ja sen pientä kokoa. Uskon, että organisaatorakenteen mataluuden koetaan monissa muissakin yrityksissä aikaansaavan haasteita urasuunnittelulle. Baruchin (2004, 59 - 62) mukaan organisaatorakenteiden madaltumisen myötä ihmisiä ei nimittäin enää voida johtaa entisillä urakonsepteilla, jotka perustuivat hierarkiaportailta etenemiseen. Tutkimukseen osallistuneet löysivät kohdeorganisaation rakenteesta sekä mahdollistavia että rajoittavia piirteitä. Rakenteen nähtiin esimerkiksi rajoittavan hierarkiassa etenemistä, mutta helpottavan organisaation sisäistä kommunikaatiota. Mielestäni matalaa organisaatorakennetta ei tulisikaan nähdä vain kehitysmahdollisuuksia rajoittavana piirteenä, sillä uralla eteneminen voi tarkoittaa muutakin kuin hierarkiassa ylenemistä. Se voi merkitä sekä vertikaalista; ylös- ja alaspäin suuntaavaa, että horisontaalista liikkumista, jossa paras suunta on urasuunnittelun mielekkyyden kannalta riippuvainen sekä yksilön että organisaation tarpeista ja toiveista.

Urasuunnittelussa tulisi mielestäni kiinnittää huomiota myös organisaation johtamiskulttuuriin, jonka tulisi tukea oppimista ja kehittymistä. Haastateltavien mielipiteet kohdeorganisaation johtamiskulttuurista poikkesivat jonkin verran. Vaikka suurin osa koki sen ainakin joiltain osin tukevan yksilötason urakehitystä, oli joukossa myös niitä, joiden mukaan kyse on vain sanahelinästä: Paperilla johtamiskulttuuri tukee uralla kehittymistä, mutta käytännössä asiat ovat toisin. Olisi kuitenkin hyvä muistaa, että arjessa tehdyt havainnot vaikuttavat aina merkittävämmiin kuin pelkät julistukset henkilöstöstä

tärkeimpänä voimavarana (Airo ym. 2008, 137). Salmisen (2005, 188) mukaan urakehityksen mahdollisuuksia tulisi pyrkiä tarjoamaan kaiken tasoisille ja kaikenlaisissa vaiheissa oleville työntekijöille. Hänen (em. 2005, 86) mukaansa jokaisen työntekijän omaava potentiaali tulisi saada käyttöön joustavan urakehityksen varmistamiseksi. Osa haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että esimerkiksi urapolut tulisi kohdentaa vain tietynlaiset kriteerit täyttävälle työntekijöille. Olenkin asiasta eri mieltä. Esimiesten mukaan organisaatiossa on paljon työntekijöitä, jotka kaipaavat lisää uramahdollisuuksia. Ei mielestäni olisi kummankaan osapuolen edun mukaista, mikäli organisaatio panostaisi urasuunnittelussa vain joihinkin työntekijöihin. Urasuunnittelun ja sen työvälineinä mahdollisesti käytettävien urapolkujen tulisi mielestäni olla kaikkien työntekijöiden hyödynnettävissä: Ikään, sukupuoleen tai muuhunkaan ominaisuuteen katsomatta kaikille halukkaille tulisi pyrkiä löytämään kehittäviä ratkaisuja.

Joustavan urakehityksen mahdollistajaksi organisaatiossa tarvitaan myös uusia yksilöiden kasvun mahdollistavia toimia (Salminen 2005, 191). Mikäli kehittämistoimet toistavat aina itseään, uskon ”lasikaton”, jonka olemassaolo haastatteluissakin tiedostettiin, tulevan väistämättä vastaan jossain vaiheessa eikä organisaation uusiutumisenkaan voi ajatella saavuttavan täyttä potentiaaliaan. Erilaisia kehittämiskeinoja tulisi mielestäni pyrkiä hyödyntämään urasuunnittelussa monipuolisesti, sillä Otalan (2008, 239) mukaan tiedon omaksumis- ja sisäistämistavat vaihtelevat yksilöstä riippuen: Toiselle sopii parhaiten työssä oppiminen ja toiselle esimerkiksi henkilökohtaiseen valmennukseen perustuvat tavat. Myös Baruchin (2004, 67) mukaan organisaatioiden tulisi kyetä tarjoamaan erilaisia vaihtoehtoja uralla menestymiseen, sillä yksilöstä riippuen uramenestys mielletään eri tavoin. Erilaisia henkilöstön kehittämiskeinoja on tuotu esille myös tämän raportin teoriaosuudessa. Esimerkiksi Viitalan (2005, 261) esittämässä nelikentässä (Kuvio 3) on kuvattu erilaisia tapoja kehittää henkilöstöä. Mielekkäimpien kehittymis- ja etenemistapojen löytymisen kannalta myös henkilöstön osallistaminen, jota haastatteluissakin pidettiin tärkeänä, olisi mielestäni kannattavaa.

Tehokkuutensa vuoksi organisaation kannattaisi mielestäni panostaa henkilöstön kehittämistavoista etenkin työssä oppimiseen. Työssä oppimalla työntekijät samanaikaisesti sekä kehittävät taitojaan, että tekevät jotain hyödyllistä (Inkson 2007, 212). Työssä oppimisen tehokkuutta korostavat myös Kansanen (2004, 75) ja Viitala (2008, 142), joi-



den mukaan merkittävin osa oppimisesta tapahtuu aikuisiällä juuri työn tarjoamien kokemusten kautta. Myös Dryden ja Vos (1996) puoltavat kokemuseräisen oppimisen tehoa: Heidän mukaansa ihmiset oppivat jopa 80 prosenttia kokemastaan, kun taas luetusta vain 10 ja kuullusta 15 prosenttia (Ojala 2008, 68 - 69). Mielestäni kohdeorganisaation urasuunnittelua ajatellen yhtenä potentiaalisena työssä oppimisen muotona toimii hyötyjensä vuoksi etenkin tehtävänkierto, joka myös haastatteluissa mainittiin yleisimmin henkilöstön käyttökelpoisia kehittämiskeinoja tiedusteltaessa. Haastatteluissa tehtävänkierto miellettiin paitsi tehokkaaksi oppimiskeinoksi, koettiin sen myös voivan estää siiloutumista, lisätä avoimuutta ja osaamista, helpottaa kommunikointia ja tiedon jakamista sekä aikaansaada tarpeellisiksi koettuja moniosaajia. Yksi vastaajista korosti tehtävänkierro osalta sitä, ettei työntekijöitä kuitenkaan tulisi siirtää tavanomaisista tehtävistään liikaa poikkeaviin rooleihin. Olen edellä mainitusta samaa mieltä muun muassa siksi, että oppimiseen ja perehdyttämiseen kuluu muutoin paljon resursseja. Tehtävänkierrosysteemin kehittämisessä voitaisiin mielestäni hyödyntää esimerkiksi tehtävä- ja toimenkuvakartoituksia, joihin on paneuduttu myöhemmin tässä luvussa.

Tehtävänkierromahdollisuuksia voitaisiin lisätä myös ekspatriaattityön kautta. Kohdeorganisaation kansainvälisyysaspekti onkin mielestäni yksi mielenkiintoisimmista tekijöistä sen urasuunnittelua ajatellen, sillä tutkimukseen osallistuneiden tavoitin koen sen aikaansaavan paljon mahdollisuuksia työntekijöiden uralla kehittymiselle ja etenemiselle. Lisäksi tarve konsernin maayksiköiden välisen yhteistyön tehostamiselle on haastateltavien mukaan olemassa. Ulkomaille suuntautuva urakierto vaikuttaa positiivisesti urakehitysmahdollisuuksiin sekä objektiivisella että subjektiivisella tasolla (Lähtenmäki 1995, 259). Kohdeorganisaation kannattaisikin mielestäni selvittää, voitaisiinko konsernin tulosyksiköiden erillisyydestä huolimatta urasuunnittelussa hyödyntää myös ulkomaankomennuksia. Mikäli kansainvälistä työntekijävaihtoa alettaisiin harjoittaa, tulisi mielestäni huomiota kiinnittää etenkin HR- ja sopimusasioihin, lainsäädäntö-, kulttuuri- ja kielieroihin sekä työntekijän paluuvaiheessa sitouttamiseen ja aikaansaadun osaamisen hyödyntämiseen. Ulkomaankomennusten ohella voitaisiin mielestäni pohtia myös Suomen sisäisen, eri paikkakunnilla sijaitsevien yksiköiden välisen työntekijäkierro hyödyntämistä. Myös trainee -ohjelmien toteuttamista kannattaisi mielestäni harkita, sillä haastateltavien kokemukset viimeksi suoritetusta ohjelmasta olivat positiivisia: Moni vastaajista koki sen aikaansaaneen hyviä, sitoutuneita osaajia. Muutama siihen

osallistuneista on haastateltavien mukaan yhä organisaation palveluksessa, joten mikäli uusi ohjelma luotaisiin, voitaisiin heidät mielestäni osallistaa projektiin. Lisäksi kannattaisi mielestäni hyödyntää myös mahdollisesti tallessa olevaa, edeltävään ohjelmaan liittyvää materiaalia. Hyvä, huomionarvoinen haastatteluissa esiin tuotu asia oli myös se, ettei ohjelmaan liittyviä rooleja tulisi luoda keinotekoisesti. Mikäli roolit luotaisiin sinne, missä niille olisi todellinen tarve, voitaisiin mielestäni lisätä trainee -ohjelmien mielekkyyttä etenkin organisaation kannalta.

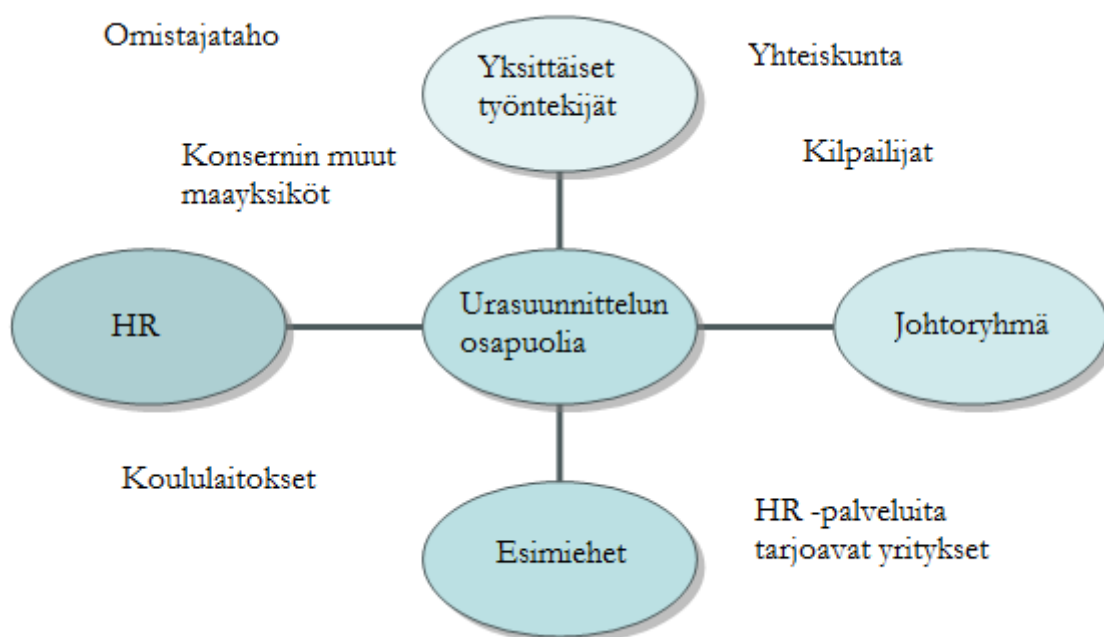
Yksilö- ja organisaatiotason muuttujien ohella myös toimintaympäristön muutoksilla ja etenkin sen muutosluonteisuudella on merkittävä vaikutus organisaatioihin ja niiden urasuunnitteluun. Haastatteluissa urasuunnittelun kannalta huomionarvoisina, toimintaympäristökohtaisina tekijöinä korostettiin sen muutosluonteisuuden ohella esimerkiksi tekniikan kehitystä, taloustilannetta, toimialan korkeata kilpailuastetta, omistajataholta aiheutuvia tulospaineita sekä konsernin maayksiköiden markkinoiden lokaaliutta ja erilaisuutta. Listaa tulisi mielestäni jatkaa myös globalisaatiolla, väestön ikääntymisellä, työelämän trendeillä sekä lainsäädännön muutoksilla. Esimerkiksi työurien pidentäminen on viime vuosina ollut yksi yleisimmistä urakeskusteluiden puheenaiheista ja tulisi mielestäni siten huomioida myös urasuunnittelussa. Muita esimerkkejä ympäristömuuttujista on esitetty taulukossa 21. Toimintaympäristön muuttujia tulisi mielestäni pohtia sekä organisaation mikro- että makroympäristön osalta. Makroympäristön muuttujia voidaan tutkia esimerkiksi PESTE -analyysin avulla. PESTE -analyysi kattaa kirjainyhdistelmänsä mukaisesti poliittisen, ekonomisen, sosiaalisen, teknologisen sekä ekologisen näkökulman (Taulukko 21) (Opetushallitus).

Taulukko 21. PESTE -analyysi (Opetushallitus)

<b>Poliittiset</b>	lainsäädäntö, kansainväliset sopimukset, rikollisuus jne.
<b>Ekonomiset</b>	taluskriisit, lamat, kilpailurajoitukset, julkinen rahoitus, tuet jne.
<b>Sosiaaliset</b>	arvot, ikärakenne, syntyvyys jne.
<b>Teknologiset</b>	tietoliikenne, bio-, nano-, energiateknologiat jne.
<b>Ekologiset</b>	ilmastonmuutos, infrastruktuurin muutos, ympäristötietoisuus jne.

### 9.1.2 Urasuunnitteluprosessin mielekkyyttä lisääviä tekijöitä

Eri osapuolilla on oma tärkeä roolinsa urasuunnittelutoiminnan onnistumisen ja siten myös sen mielekkyyden kannalta. On varmasti sanomattakin selvää, että urasuunnittelussa *yhteistyö* on tärkeää. Esimerkiksi itse urakehitys on organisaation ja yksilön yhteistyön tulosta (Kattelus ym. 2002, 23). Yhteistyötä tarvitaan paitsi erityisesti organisaation sisällä, usein myös ulkoisten toimijoiden kanssa. Ulkoisia yhteistyökumppaneita voivat olla esimerkiksi henkilöstöpalveluita tarjoavat yritykset, koulutuslaitokset ja jopa yrityksen kilpailijat. Ulkoisia tahoja voidaan hyödyntää esimerkiksi konsultin roolissa. Haastatteluissa ulkoisen osaamisen hyödyntäminen koettiin tarpeelliseksi esimerkiksi silloin, mikäli osaamista koko prosessin läpivientiin ei löydy organisaation sisältä. Kohdeorganisaation tapauksessa huomionarvoista on myös konsernin maayksiköiden välinen yhteistyö, jota tulisi mielestäni lisätä etenkin, mikäli ryhdytään harjoittamaan kansainvälistä urakiertoa. Myös koulutuslaitosyhteistyön lisäämistä esimerkiksi trainee -ohjelmien ja oppisopimusten muodossa kannattaisi mielestäni harkita, sillä erityisesti jälkimmäisistä on tullut yhä suosituimpia: Nuorten kohdalla oppisopimusten solmimisen määrä nimittäin kasvoi viime vuonna nelinkertaiseksi vuoden 2012 tilanteeseen verrattuna (Hautamäki & Männikkö 2013). (Kuvio 7.) Kohdeorganisaation avoimuuden ja tiiviyn vuoksi uskon yhteistyön voivan toimia hyvin, mikäli erityisesti uradialogin onnistumisesta ja suunnittelutoiminnan systematiikasta pidetään huolta.



Kuvio 7. Urasuunnittelun mahdollisia osapuolia

Yhteistyössä etenkin *dialogilla* on luonnollisesti merkittävä rooli. Sen tulisi olla olennaisessa asemassa urasuunnittelussa (Salminen 2005, 190; Valtiovarainministeriö 2009, 19). Urasuunnittelussa yksittäiset työntekijät käyvät dialogia paitsi organisaation, myös oman itsensä kanssa. Kyse on nimittäin myös elämän suunnittelusta ja ihmisenä kasvamisesta (Kattelus ym. 2002, 95). Salminen (2005, 190) on korostanut teoksessaan erityisesti dialogin jatkuvuuden merkitystä. Mielestäni keskustelua tulisikin käydä organisaation ja työntekijän välillä koko urasuunnitteluprosessin ajan. Sekä esimiehiä, että asiantuntijoita tulisi rohkaista aktiiviseen, avoimeen keskusteluun, joka on mielestäni tärkeätä mielekkäiden uraratkaisujen löytämisen kannalta. Yli puolet tutkimukseen osallistuneista koki uradialogin soveltuvan parhaiten osaksi kehityskeskusteluita. Olen asiasta samaa mieltä. Koska kohdeorganisaation nykyisissä kehityskeskusteluissa käydään jo läpi joitain urasuunnittelun kannalta olennaisia asioita, olisi mielestäni luontevinta keskittyä käytössä olevan, keskusteluiden tukena toimivan lomakkeen kehittämiseen. Kyse tulisi mielestäni, haastateltavien toiveiden mukaisesti, olla riittävän yksinkertaisesta pohjasta.

Yksi vastaajista ehdotti myös yksiköiden yhteisiä urakeskusteluita. Tämä olisikin mielestäni hyvä ajatus, sillä erilaisten keskustelukokoonpanojen kautta voitaisiin paneutua eri asioihin: Kahdenkeskisesti voitaisiin puhua esimerkiksi henkilökohtaisemmista, yksilön elämäntilanteeseen liittyvistä asioista ja ryhmässä esimerkiksi tukea kollegoita sekä vaihtaa ajatuksia uralla kehittymisestä ja etenemisestä. Vaikka tutkimukseen osallistuneet kokivat ura-asioihin liittyvän dialogin toimivan kohdeorganisaatiossa yleisesti ottaen hyvin, koettiin siinä esiintyvän yksilökohtaisia eroja niin esimiesten kuin heidän johdettaviensakin kohdalla: Vastaajien kokemusten mukaan osa puhuu asioista toisia avoimemmin. Kohdeorganisaation esimiesten osalta yksilökohtaiset erot johtuvat uskoakseni paitsi persoonasta ja osaamisesta, myös organisaation etenemis- ja kehittymismahdollisuuksien puutteesta. Haastateltavien mukaan monet esimiehet nimittäin kokevat ura-asoiden puheeksi ottamisen vaikeaksi, sillä heillä ei ole mahdollisuutta tarjota uramahdollisuuksia johdettavilleen. Työntekijät puolestaan saattavat arkailla uratoiveidensa esiin tuomista peläten esimerkiksi leimautumista työhönsä tyytymättömiksi. Yksilöiden lailla syitäkin on tuki monenlaisia.

Uradialogissa ilmenevä henkilösidonaisuus saattaa mielestäni osaltaan johtua myös urasuunnittelun organisaatiotasaisen *systematiikan* puuttumisesta, joka haastatteluissa koettiin syyksi siihen, että suunnittelua harjoitetaan kohdeyrityksessä melko vapaalla ohjauksella. Moni vastaajista kertoikin kehittäneensä itse erilaisia tapoja esimerkiksi osaamisen kartoittamiseen. Moni piti myös yksittäisten esimiesten roolia liian vahvana, mistä syystä urasuunnittelussa nähtiin ilmenevän yksikkökohtaisia eroja. Haastateltavien tavoin pidän toiminnan järjestelmällisyyttä tärkeänä urasuunnittelussa. Esimerkiksi edellä mainitut puoltavat mielestäni organisaatiotasaisen systematiikan lisäämisen tarvetta. Viitalan (2008, 224) mukaan osaamisen johtamiseksi organisaatiossa tulisi luoda ja implementoida toimintamalleja, sillä ne auttavat toimien toteuttamisessa, määrittämisessä sekä jäsentämisessä. Jotta toimintamalli tukisi organisaation toimintaa ja tavoitteita, tulisi se luoda yrityksen omista lähtökohdista (Viitala 2008, 9). Mielestäni mallit paitsi yhtenäistäisivät toimintaa ja varmistaisivat tärkeiden toimien läpikäymisen, myös helpottaisivat esimerkiksi esimiesten työskentelyä. Haastatteluissa prosessin toivottiin kuitenkin olevan kevyt sekä helposti ymmärrettävä ja jalkautettava. Olen edellä mainitusta samoilla linjoilla, sillä koen raskaan konseptin käyttöönoton vievän organisaatiolta vain liikaa resursseja.

Tämän raportin teoriaosuudessa organisaation urasuunnittelulle esitettiin neljä vaihetta sisältävää prosessia. Esitettyä prosessia kannattaisi kuitenkin mielestäni puuttuvilta osin täydentää esimerkiksi Hätösen (2004) määrittelemillä osaamisen kehittämisprosessin vaiheilla, joita hänen mukaansa ovat osaamisen kartoittaminen organisaation strategian, tavoitteiden ja vision pohjalta, osaamisen tavoiteprofiilin laatiminen, organisaatio-, ryhmä- ja yksilötason kehityssuunnitelmien laatiminen edeltävien vaiheiden pohjalta, kehittäminen sekä palautteiden antaminen ja seuranta. Oma ehdotukseni urasuunnitteluprosessille, jossa huomioidaan sekä ympäristö-, organisaatio- että yksilölähtökohdat, on seuraavanlainen:

1. Kartoitetaan urasuunnitteluun mahdollisesti vaikuttavia ympäristömuuttujia.
2. Suoritetaan osaamiskartoitukset organisaation strategian, tavoitteiden ja vision pohjalta koko talotasoisesti.
3. Laaditaan osaamisen tavoiteprofiili.

4. Kartoitetaan uralla kehittymiseen ja etenemiseen liittyviä yksilölähtökohtia esimerkiksi työntekijöiden ura-ankkureiden, oppimislähtökohtien, elämäntilanteiden sekä uratoiveiden ja -tavoitteiden pohjalta. (Osallistetaan henkilöstöä prosessiin).
5. Selvitetään käyttökelpoiset henkilöstön kehittämiskeinot sekä mahdolliset etenemismahdollisuudet organisaatiossa. Kartoitetaan erilaisia tehtäviä ja toimenkuvia sekä niiden vaativuustasoja. Kansainvälisessä yrityksessä selvitetään myös maayksiköiden väliset liikkuvuusmahdollisuudet. (Työkaluksi ja suunnittelun tueksi voidaan tehdä erilaisia sovellettavissa olevia urapolkuhahmotelmia.)
6. Laaditaan edeltävien vaiheiden pohjalta, avoimen dialogin kautta organisaatio-, ryhmä- ja yksilötason kehityssuunnitelmat, jotka sisältävät ainakin kehittämisalueet, tavoitteet, keinot, aikataulut, vastuut sekä edistymisen arvioinnin periaatteet.
7. Toteutetaan valitut kehittämistoimenpiteet.
8. Suoritetaan palautteiden antaminen, arviointi sekä seuranta.

Prosessia tukemaan olen laatinut tämän raportin liitteeksi urasuunnittelun huomionarvoisia osa-alueita kuvaavan mallin (Liite 2). Olennaisimpana lisäyksenä laatimassani prosessissa, koen yrityksen strategian ja siten osaltaan myös urasuunnittelun mielekkyyden toteutumisen kannalta etenkin sen toisen vaiheen. Koen myös tehtävien- ja toimenkuvien sekä niiden vaativuustasojen kartoitukset tärkeäksi. Myös enemmistö haastateltavista piti niiden suorittamista tarpeellisena urasuunnittelun kannalta. Vastaajien mukaan tehtävä- ja toimenkuvakartoituksia on tehty systemaattisesti lähinnä yksikkökohtaisesti ja esimiestasolla. Mielestäni ne kannattaisi kuitenkin laajentaa koskemaan kaikkia yksiköitä ja myös asiantuntijatehtäviä sekä varmistaa kartoittamisen yhtenäisyys organisaatiossalla, jotta se tukisi myös yrityksen strategiaa ja tavoitteita. Toimenkuvien ja tehtävien sekä niiden vaativuustasojen kartoittaminen voisi mielestäni helpottaa työntekijöiden siirtämistä organisaation sisällä toimenkuvista toiseen. Lisäksi se voisi lisätä asiantuntijoiden tuntemusta organisaation yksiköiden erilaisista tehtävistä ja toimenkuvista, jonka osa haastateltavista koki heikoksi yksilöiden siiloutumisen vuoksi. Työn vaativuutta tulisi mielestäni pohtia ainakin Viitalan (2008, 249 - 250) mainitsemien, työn vaativuuden osatekijöiden; osaamisen, vastuun, kuormituksen sekä työolojen osalta. Jotta työn vaativuutta voitaisiin arvioida, tarvitaan perustaksi tarpeeksi kattavat työnkuvaukset, jotka sisältävät muun muassa työn tarkoituksen, sisällön, keskeiset tehtävät sekä työn tavoitteet. Työtehtävien arvioinnissa voi käyttää hyväksi arviointijärjestelmiä,

kuten Palkkavaakaa, HAY: ta, Columbusta sekä IPE:a (Viitala 2008, 249 - 250). Haastateltujen tavoin koen myös organisaatiossa suoritettavat, systemaattiset osaamiskartoitukset urasuunnittelun mielekkyyden kannalta tarpeellisiksi. Esimiesten mukaan asiantuntijatasoisen osaamisen kartoittaminen ei sisälly organisaatiossa suoritettuihin, konsernitason osaamiskartoituksiin. Edellä mainittu puoltaa mielestäni paitsi systemaattisuuden tarvetta, myös sitä, että organisaation tulisi irtautua maayksikkökohtaiseen henkilöstön kehittämiseen ja urasuunnitteluun.

Toimenkuvien vaatavuuskartoituksiin liittyvät mielestäni läheisesti myös yhden haastateltavan ehdottamat profiilikartat, jotka sisältäisivät tietoa siitä, minkälaiset yksilöt soveltuisivat parhaiten mihinkin tehtävään. Haastatteluissa puhuttiin myös ”oikeiden ihmisten löytämisestä oikeille paikoille”. Idea profiilikartoista on mielestäni hyvä, sillä urien mielekkyyden kannalta työn vaatimusten ja työntekijän ominaisuuksien yhteensopivuuden voi katsoa olevan erityisen tärkeää. Tutkimukset ja tuhannet haastattelut ovat osoittaneet yksilön ja työtehtävän ominaisuuksien aidon yhteensopivuuden näkyvän hyvinä työtuloksina, tyytyväisinä työnantajina sekä sitoutuneina ja hyvinvoivina yksilöinä (Airo ym. 2008, 12). Huono yhteensopivuus puolestaan saattaa johtaa esimerkiksi pettymyksiin, irtisanomisiin ja väärään johtamiseen (Airo ym. 2008, 42). Profiilikarttoja luodessa tulisi mielestäni pohtia monipuolisesti erilaisia työntekijä- ja työlähtöisiä muutujia.

Yksi haastateltavista ehdotti myös sellaisten roolien kartoittamista, joita organisaatiossa ei vielä ole huomattu perustaa. Esimerkiksi senioriroolien luomista voisi mielestäni harkita kohdeorganisaatiossa. Pidemmän uran luoneisiin työntekijöihin kannattaisi mielestäni kiinnittää huomiota paitsi urien mielekkyyttä, myös hiljaisen tiedon joukkopoistumaa sekä työurien pidentämiskeskusteluita ajatellen. Kokeneemmat ja iäkkäämmät työntekijät kannattaisikin siirtää mentoroimaan ja jakamaan hiljaista tietoaan nuoremmille työntekijöille (Airo ym. 2008, 136). Ylipäätään olisi mielestäni kannattavaa, että organisaatio loisi kulttuuria, jossa vanhempia työntekijöitä arvostetaan. Arvostuksen puutteen, samoin kuin osaamisongelmien ja vähäisten vaikutusmahdollisuuksienkin, on nimittäin havaittu lisäävän esimerkiksi eläkehakuisuutta (Valtiokonttori 2012). Sillä, miten organisaatio suhtautuu iäkkäämpiin ja kokeneempiin työntekijöihinsä, on vaiku-

tusta myös siihen, minkälaisia johtopäätöksiä nuoremmat työntekijät tekevät organisaation arvoista (Airo ym. 2008, 137).

Haastatteluissa korostettiin myös palkkahallintokontrollin linkittämistä urasuunnitteluun. Linkitys olisikin mielestäni tarpeellinen muun muassa urasuunnittelun systemaattisuuden, tasapuolisuuden ja urien mielekkyyden kannalta. Mikäli palkitseminen on epäjohdonmukaista, vaikuttaa se negatiivisesti esimerkiksi motivaatioon (Salminen 2005, 156). Tärkeätä olisi mielestäni pohtia etenkin sitä, mistä organisaatiossa halutaan palkita. Palkitseminen nimittäin ohjaa työntekijöitä urallaan niihin suuntiin, joista yrityksessä palkitaan (Salminen 2005, 158). Lisäksi olisi mielestäni hyvä muistaa yksilöllisyys: Rahaallinen palkitseminen on toisille tärkeämpää kuin toisille (Salminen 2005, 152). Myös uralla etenemis- ja kehittymismahdollisuuden tarjoaminen voi itsessään toimia riittävänä palkintakeinona. Kyse voi siis hyvin olla myös aineettomista palkintatavoista. Palkitsemistapojen kohdentamisessa voidaan käyttää hyväksi muun muassa ura-ankkureiden tarjoamaa tietoa. Esimerkiksi Salmisen teoksessa on esitelty keinoja, joilla eri ura-ankkureita voidaan palkita. Tärkeätä olisi mielestäni huolehtia erityisesti siitä, ettei palkitsemisjärjestelmän byrokraattisuus jarruta työntekijöiden liikkumista ja kehittymistä organisaation sisällä.

Yksi haastateltavista piti urasuunnitteluprosessin tärkeänä vaiheena myös ”*exit -vaihetta*”. Tällä hän viittasi organisaation toimiin työntekijän poistuessa sen palveluksesta. Työsuhteen päättyminen on luonnollinen osa yksilön urakaarta organisaatiossa ja tulisikin siksi mielestäni huomioida urasuunnittelussa. Esimerkiksi Salmisen (2005, 107) mukaan edelläkävijäorganisaatioilla on joustavan ja avoimen urakehityksen osana henkilöstöpolitiikassaan määriteltynä ohjeistus toimintatavoista, joita noudatetaan työsuhteen syystä tai toisesta päättyessä. Mikäli työsuhte päättyy eläköitymiseen, tulisi huomiota mielestäni kiinnittää etenkin aiemmin mainittuun, hiljaisen tiedon siirtämiseen. Mikäli kyse puolestaan on työntekijän etenemis- ja kehittymishalukkuuteen liittyvästä irtisanoutumisesta, tulisi siihenkin mielestäni suhtautua kannustavasti. Kun työntekijälle jää positiivinen kuva yrityksestä, saattaa hän myöhemmin olla kiinnostunut palaamaan. Vaihtoehtona tulisikin säilyttää myös paluu organisaatioon, jolloin suunnittelun perustana voitaisiin pitää ulkopuolella hankitun kokemuksen luomia uusia mahdollisuuksia organisaatiossa (Lähteenmäki 1995, 262).



Urasuunnittelussa onnistumista edesauttaa mielestäni myös *dokumentointi*. Viitalan (2008, 224 - 225) mukaan toimintamallin dokumentoiminen on tärkeätä varsinkin alussa, sillä se auttaa osaltaan mallin ylläpitämisessä ja siirtämisessä. Myös moni haastateltavista korosti vastauksissaan dokumentoinnin merkitystä. Sen koettiin muun muassa auttavan organisaatiota ja työntekijää havaitsemaan urasuunnittelun avulla saavutettuja asioita, minkä puolestaan voi mielestäni katsoa vaikuttavan positiivisesti esimerkiksi motivaatioon. Tärkeätä olisi mielestäni sopia siitä, mitä tietoja urasuunnittelusta dokumentoidaan, miten tietoa kerätään, mihin tiedot kirjataan sekä kuka tietoja kerää ja hallinnoi. Muutama haastatelluista ehdotti, että jonkin järjestelmän tulisi tukea prosessia. Mielestäni järjestelmän olemassaolo voisikin yhtenäistää toimintaa, helpottaa esimiesten välistä yhteistyötä ja kommunikaatiota sekä antaa paremmat mahdollisuudet havaita urakehityksen mahdollistavia paikkoja organisaatiossa. Tätä kautta järjestelmän voisi mielestäni siten katsoa myös tehostavan urasuunnittelua ja lisäävän sen mielekkyyttä.

Urasuunnitteluun *sitoutumisen* merkitystä ei mielestäni korostettu haastatteluissa turhaan, sillä muun muassa Borgmanin ja Packalénin (2002, 44) mukaan organisaation henkilöstön tulisi kaikilla tasoilla olla sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin kehittämistoiminnan tuloksellisuuden ja jatkuvuuden takaamiseksi. Positiivista onkin mielestäni se, että kaikki haastateltavat uskoivat organisaation eri osapuolten sitoutumishalukkuuteen. Koska sitoutuminen vaatii sekä yksilö- että organisaatiotaholta etenkin *motivaatiota*, tulisi mielestäni huolehtia prosessiin osallistuvien motivoinnista, jota myös haastatteluissa pidettiin tärkeänä. Uskon motivaatiota ja sitoutumishalukkuutta löytyvän etenkin esimies- ja asiantuntijataholta, sillä kyse on työntekijöitä hyödyttävästä toiminnasta ja haastateltujen esimiesten suhtautuminen urasuunnitteluun oli pääosin positiivista. Koska osaamisen kehittämisen tulokset voidaan yleensä vain harvoin esittää taloudellisten tunnuslukujen kautta (Viitala 2008, 258), ei johdon sitoutuminen välttämättä ole yhtä yksinkertaista.

Sitoutumiseen liittyy läheisesti myös *pitkäjänteisyys*, jonka koettiin puuttuvan tämän hetkisestä urasuunnittelusta. Muutama haastateltavista toi esille sen, että kohdeorganisaatiossa on tapana tehdä asioita vain kerran tai jättää aloitetut toimet kesken. Urasuunnittelussa toiminnan jatkuvuus olisi kuitenkin mielestäni tärkeätä. Kuten yksi esimiehistä hyvin ilmaisi, tulisi organisaation pyrkiä näkemään myös urasuunnittelun pitkän aikavä-

lin potentiaali sen sijaan, että tarkasteltaisiin vain lyhyen tähtäimen kustannuksia. Useat hyödyt, kuten organisaation maineen kasvaminen työmarkkinoilla, saattavat näkyä vasta pidemmän ajan kuluttua.

Nykyään urasuunnittelu vaatii erityisesti *joustavuutta* (Baruch 2004, 67; Salminen 2005, 8 - 9), jota tutkimukseen osallistuvatkin korostivat. Joustavuutta tarvitaan paitsi organisaatiotaholta, myös työntekijöiltä. Jotta urat olisivat mielekkäitä molempien osapuolten kannalta, tulee työntekijöiden kyetä joustamaan esimerkiksi työhön ja uraan liittyvissä vaatimuksissaan ja työnantajan esimerkiksi töiden järjestelyissä ympäristön muutosten ja työntekijöiden elämäntilanteiden mukaan. Joustavuusvaatimus liittyy kuitenkin mielestäni merkittävimmin toimintaympäristön muutoksiin, joita tässäkin raportissa on esitelty. Ympäristön ja sen myötä myös toimenkuvien sisällön jatkuvasta muutosluonteisuudesta johtuen on yhä yleisempää, ettei työtä voida ennakoida tai jatkuvasti suorittaa samalla kaavalla (Viitala 2008, 110 - 111). Vaikka suunnitelmia ei voidakaan laatia kovin pitkälle aikavälille, ei *ennakointia* tulisi kuitenkaan mielestäni unohtaa. Kehittämällä työntekijöitä tulevaisuuden osaamistarpeiden mukaan, voivat työntekijät nimittäin omata jo etukäteen osan niistä taidoista, joita mahdollisesti tarvitsevat tulevaisuudessa (Inkson 2007, 212). Edellä mainittu vaikuttaa puolestaan nähdäkseni positiivisesti muun muassa organisaation kilpailukykyyn. Kohdeorganisaatiossa ennakoivaan toimintatapaan kannattaisi mielestäni kiinnittää enemmän huomiota, sillä haastatteluissa sen urasuunnittelua kuvattiin retroaktiiviseksi.

Koska joustavuusvaatimukset ovat lisääntyneet ja ennakoinnista tullut yhä haastavampaa, kannattaisi työntekijöille mielestäni painottaa, että tehdyt urasuunnitelmat vaativat toteutuakseen tiettyjä edellytyksiä. Näitä edellytyksiä olisi mielestäni hyvä pohtia myös yhdessä työntekijöiden kanssa. Uralla etenemisen edellytyksinä voivat toimia esimerkiksi se, että suunnitelmiin liittyvät toimenkuvat ovat yhä olemassa, tai että työntekijän osaamisessa on tapahtunut vaaditunlaista kehittymistä. Haastateltavien tavoin koen, että etenemisen tulisi linkittyä vahvasti etenkin työntekijän osaamisen kehittymiseen. Osaamisen huomioimiseksi urasuunnittelussa voisi mielestäni hyödyntää esimerkiksi sanallisia tai numeerisia osaamistasoluokituksia. Kokonaisuudessaan uralla etenemisen tulisi kuitenkin mielestäni tapahtua sekä yksilön, että organisaation lähtökohdista; muuttuvat resurssit, tarpeet, toiveet ja tavoitteet joustavasti huomioiden ja yhdistäen.

Suunnitelmissa ei siis mielestäni tulisi nojata esimerkiksi vain ennalta määriteltyihin kehityspolkuun suunnitelmiin. Urien mielekkyyttä ajatellen olisi mielestäni tärkeintä löytää yksilöille työtä, josta he ovat aidosti kiinnostuneita. Tavallisesti ihmiset nimittäin menestyvät parhaiten tehtävissä, joista ovat sisäisesti motivoituneita (Airo ym. 2008, 52). Aidon kiinnostuksen ja motivaation merkitystä korostettiin myös haastatteluissa.

Urasuunnittelun mielekkyyden kannalta olennaista on myös toiminnan *läpinäkyvyys* ja *avoimuus*. Niiden tärkeys tuli esille myös tutkimukseen osallistuneiden vastauksissa. Organisaation tulisikin mielestäni huolehtia urasuunnittelutoiminnassaan esimerkiksi tarpeeksi kattavasta sisäisestä tiedottamisesta. Olennaista olisi mielestäni varmistua siitä, että organisaation eri tahot tietävät, mistä urasuunnittelussa on kyse ja millaisia toimia heiltä mahdollisesti siihen liittyen edellytetään. Yhteisten pelisääntöjen tulisi olla koko henkilöstön nähtävissä. Etenkin esimiehiä tulisi mielestäni opastaa ja tukea prosessissa, jotta toiminta olisi yhtenäistä ja toimivaa koko organisaatiotasolla. Myös haastateltavat kokivat hyvän perehdytyksen voivan helpottaa prosessin läpivientä. Haastatteluissa korostettiin myös urasuunnitelmien *realistisuuden* ja lupauksen pitämisen tärkeyttä, joista molemmat ovatkin mielestäni erittäin huomionarvoisia seikkoja urien mielekkyyttä ajatellen: Muuttuvassa toimintaympäristössä on oltava varovaisia, ettei työntekijöille tehdä uraan liittyviä lupauksia, joita ei välttämättä ajan kuluessa voidakaan toteuttaa.

Taulukko. 21. Urasuunnitteluprosessin mielekkyyttä lisääviä tekijöitä

### Urasuunnittelun mielekkyyttä lisääviä tekijöitä

- Suunnittelussa huomioidaan yksilö-, organisaatio- ja ympäristötason lähtökohdat.
- Urakehitys ja -päättöksenteko ovat linjassa organisaation laajemman strategian kanssa.
- Urasuunnittelulle on todellinen tarve organisaatiossa.
- Johtamiskulttuuri tukee yksilötason urakehitystä; henkilöstön kehittämisen merkitys ymmärretään organisaatiossa.
- Urasuunnittelu on linkitetty muihin organisaation henkilöstöprosesseihin.
- Organisaation rakenteet ja järjestelmät tukevat urasuunnittelua.
- Suunnitteluprosessi on systemaattinen ja organisaatiotasoinen, mutta samalla suhteellisen kevyt, selkeä ja helposti jalkautettava konsepti.
- Urasuunnittelutoiminta on joustavaa ja ennakoivaa.
- Prosessiin sitoutuminen on pitkäjänteistä; toiminnan pitkän aikavälin tuottavuuteen uskotaan organisaatiossa.
- Urasuunnitteluun liittyvät toimet dokumentoidaan.
- Urasuunnittelu on avointa ja läpinäkyvää; esimerkiksi tiedottamisesta huolehditaan. Yhteiset pelisäännöt ovat kaikkien nähtävissä.
- Uramahdollisuuksia tarjotaan kaiken tasoisille ja kaikenlaisissa vaiheissa oleville työntekijöille.
- Tehdyt urasuunnitelmat ovat realistisia eikä työntekijöille tehdä lupauksia, joiden pitäminen ei välttämättä onnistu.
- Organisaatiossa pyritään löytämään uusia urakehityksen mahdollistavia ratkaisuja.
- Erilaisia kehittämiskeinoja hyödynnetään monipuolisesti.
- Organisaation eri tahot tekevät tehokasta yhteistyötä ja tukevat toisiaan.
- Ura-asioista käydään organisaatiossa avointa dialogia; myös työntekijöitä osallistetaan prosessiin.
- Urapoluille osallistuminen on vapaaehtoista.
- Eri tahojen motivoinnista pidetään huolta.

### 9.1.3 Urapolut suunnittelun työkaluna

Monissa yrityksissä on luotu valmiita urapolkuohjelmia, joihin osallistumalla työntekijöillä on ollut mahdollisuus edetä ja kehittyä työurallaan erilaisten vaiheiden kautta. Nykyään vastaavanlaisen systeemin kehittäminen on ympäristön muutosluonteisuudesta johtuen kuitenkin haastavampaa kuin ennen. Esimerkiksi Salmisen (2005, 9) mukaan tällaisten polkujen luominen ja hallitseminen entisenkaltaisoin tavoin, on lähes mahdotonta. Nykyään suunniteltavien urakehityspolkujen tulisi perustua etenkin joustavuuteen (Baruch 2004, 67; Salminen 2005, 9). Joustavuusvaatimus heijastui mielestäni hyvin myös haastateltavien vastauksista: Olen esimiesten kanssa samaa mieltä siitä, että suljettujen ja ennalta määrättyjen polkujen sijaan organisaation kannattaisi pyrkiä luomaan joustavia, tapauskohtaisesti sovellettavia malleja. Uskon, että työkaluna urapolkumallit voisivat helpottaa mielekkäiden urien suunnittelua ja työntekijöiden ohjaamista uusiin toimiin.

Mallien suunnittelussa kannattaisi mielestäni hyödyntää sekä toteutuneiden urapolkujen että toimenkuva-, tehtävä- ja osaamiskartoitusten tarjoamaa tietoa. Apuna voidaan käyttää myös teoriaosuudessa esitettyä kolmiuramallia, jonka valtionhallinnossa on koettu lisänsä muun muassa joustavaa liikkuvuutta asiantuntija- ja johtamistehtävien välillä (Holopainen ym. 2007, 13). Uskon, että kartoittamalla kohdeorganisaatiossa jo toteutuneita polkuja, voidaan edesauttaa sovellettavissa olevien urareittien löytymistä. Toteutuneita urapolkuja voidaan tutkia esimerkiksi tämän raportin luvussa 4 ehdotetulla tavalla. Organisaatiossa kannattaisi mielestäni kartoittaa paitsi tiimikohtaisia polkuja, kuten yksi haastateltavista ehdotti, myös horisontaalisia kehitysreittejä. Myös tehtävä- ja toimenkuvakartoitusten tarjoama informaatio esimerkiksi sisällöltään ja vaativuustasoiltaan läheisistä tehtävistä ja toimenkuvista, voisi uskoakseni helpottaa urapolkumallien suunnittelua. Toimenkuvakartoitusten osalta kannattaisi mielestäni kiinnittää huomiota myös mahdollisiin, toimintaympäristön muutoksissa pysyvämpiin toimenkuviin, sillä urapolkujen suunnitteleminen niiden ympärille saattaisi helpottaa muutosluonteisuudesta aiheutuvia haasteita. Esimerkiksi kuvion 6 urapolkuhahmotelmat lähtevät liikkeelle haastateltavien pysyvämmiksi kuvaamista toimista. Urapolkuhahmotelmiin kannattaisi mielestäni sisällyttää ainakin polun etapit, etappien sisältämät tehtävät ja vastuualueet sekä tarvittava ydinosaaminen ja tärkeimmät vaatimukset. Lisäksi kannat-

taisi mielestäni pohtia, mitä osaamisen kehittämiskeinoja kunkin osaamisalueen saavuttamiseksi voitaisiin käyttää. Mielestäni urapolkumallit voisi ainakin työntekijöille esittää esimerkiksi kolmiulotteiden puun tai pensaan muodossa, sillä Lähteenmäen (1995, 262) mukaan organisaation kuvaaminen tällaisessa muodossa vähentää sisäisten siirtojen mieltämistä ainoastaan ylennyksiksi tai alennuksiksi, mikä puolestaan vähentää yksilöiden ulkoisia menestyspaineita urapäätöstilanteissa sekä helpottaa ura-ankkureiden mukaisten uratavoitteiden toteuttamista. Suurin osa haastateltavista koki, että urapolkusuunnittelun päävastuun tulisi olla henkilöstöhallinnolla. Vaikka koen HR:n vastuun suureksi, tulisi urapolkujen suunnittelun, kuten koko urasuunnitteluprosessinkin, päävastuun mielestäni olla johdolla.

#### **9.1.4 Urasuunnittelun tarpeellisuus, hyödyllisyys ja haasteellisuus**

Erilaiset toimintaympäristön muutokset ovat aikaansaaneet sen, että urasuunnittelusta on tullut organisaatioille entistä tärkeämpää (Lampikoski 2010, 4 - 5). Muiden yritysten tavoin, olisi urasuunnittelulle mielestäni tarvetta myös kohdeorganisaatioissa. Sen avulla voitaisiin vastata työntekijöiden toiveisiin paremmista uramahdollisuuksista, lisätä nykyiseen toimintaan esimiesten kaipaamaa systematiikkaa sekä samalla aikaansaada muitakin etuja.

Tutkimukseen osallistuneiden tavoin, koen urasuunnittelusta olevan paljon hyötyä sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Kaiken kaikkiaan urasuunnittelun aikaansaamat hyödyt ruokkivat mielestäni toisiaan: Esimerkiksi oppimisen ja sen myötä tapahtuvan osaamisen kehittymisen voi katsoa parantavan työntekijöiden tyytyväisyyttä, työn hallintaa, työssä jaksamista ja motivaatiota. Osaamisen kehittyminen ja sen positiiviset vaikutukset näkyvät puolestaan helposti parempina työtuloksina, jotka edelleen lisäävät työntekijöiden tyytyväisyyttä ja motivaatiota. Tyytyväiset työntekijät ovat yleensä sitoutuneempia ja tällaisessa organisaatioissa myös yleinen ilmapiiri on todennäköisesti parempi. Kaikki edellä mainitut puolestaan vaikuttavat ajan myötä hyvällä tavalla myös organisaation tuloksenteekoon ja kilpailukykyyn. Kyse on siis varsin positiivisesta kierreestä. Urasuunnittelun voi katsoa toimivan myös organisaation valttikorttina työmarkkinoilla. Yritykset nimittäin kilpailevat osaajista oppimismahdollisuuksiensa avulla (Ojala 2008, 224). Esimerkiksi valtionhallinnossa systemaattinen uralla etenemis- ja kehittä-

tymismahdollisuuksien tarjoaminen on vahvistanut valtion kilpailukykyä ja mainetta työmarkkinoilla (Holopainen ym. 2007, 13).

Myös haasteiden ja heikkouksien selvittäminen on tärkeätä joustavan urakehityksen kannalta (Salminen 2005, 188). Tutkimukseen osallistuneet kokivat urasuunnittelun haasteena etenkin kohdeorganisaation pienen koon, matalan hierarkian ja toimintaympäristön muutosluonteisuuden. Tätä listaa tulisi mielestäni täydentää myös hiljaisen tiedon joukkopoistumalla, jonka muun muassa Ojala (2008, 52) ja Viitala (2008, 134) tuovat teoksissaan esille sekä osaamisen kokonaisuuden monimutkaisuudella, jonka Viitala (2008, 165) niin ikään mainitsee. Haasteita voi uskoakseni aikaansaada myös globalisaation aikaansaama väestön moninaistuminen, jonka myötä esimerkiksi kulttuurillisiin ja kielellisiin eroihin on myös urasuunnittelussa kiinnitettävä erityishuomiota.

Mielestäni merkittävimmät urasuunnittelun haasteet kuitenkin liittyvät juuri tämän opinnäytetyön päätutkimuskysymykseen: ”Miten organisaatio voisi luoda työntekijöilleen mielekkäitä urapolkuja?” Mielekkäiden urapolkujen luominen on mielestäni haasteellista muun muassa siksi, että eri työntekijöille uran mielekkyys voi tarkoittaa erilaisia asioita. Organisaation tulisi kuitenkin pyrkiä selvittämään ja täyttämään erilaiset uraan liittyvät toiveet ja tavoitteet pyrkien samalla pitämään huolta myös yritystason tavoitteiden täyttymisestä. Mielekkäiden urapolkujen luomista vaikeuttaa myös se, ettei kaikkien työntekijöiden uratoiveita välttämättä voida täyttää. Tästä huolimatta organisaation tulisi pyrkiä löytämään uusia ja vaihtoehtoisia uramahdollisuuksia työntekijöilleen sekä tekemään töitä tasapuolisuuden eteen. Myös joustavuutta ja kompromisseja vaaditaan niin yksilö- kuin organisaatiotaholtakin. Haastavuutta lisäävät myös mielekkäiden urapolkujen luomisen edellyttämät osaamisvaatimukset. Osaamista tarvitaan etenkin osaamisen monimutkaisen kokonaisuuden hallitsemiseen. Ilmiön kokonaiskuvan muodostaminen ja siihen liittyvien käsitteiden määrittäminen, samoin kuin erilaisten osaamiseen liittyvien mahdollisuuksien ja tarpeiden havaitseminen sekä erilaisten toimien toimivuuden testaaminen, vie organisaatiolta aikaa (Viitala 2008, 7-8). Myös esimerkiksi urasuunnittelussa olennaisessa asemassa olevan, jatkuvan ja avoimen dialogin onnistuminen edellyttää muun muassa sosiaalisia taitoja ja hyviä henkilösuhteita. Mielekkäiden urapolkujen luomisen haasteellisuutta lisää myös tehtävien ja toimenkuvien muutosluonteisuus, jonka vuoksi urapolkujen hallitseminen on haastavaa. Vaikka urasuunni-

telmia ei voida tehdä kovin pitkälle aikavälille, tulisi työntekijät pyrkiä sitouttamaan jollain tavoin.

## 9.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tämän tutkimuksen suorittamisessa pyrittiin noudattamaan rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan raportoimalla sen etenemisestä mahdollisimman tarkasti ja selkeästi. Jotta lukijan olisi mahdollista seurata ja arvioida tutkimuksen kulkua kokonaisuudessaan, pyrittiin sen taustatekijät, keskeiset käsitteet sekä teoreettiset lähtökohdat ja niiden yhteys tutkimukseen selvittämään raportissa mahdollisimman hyvin. Tarpeeksi hyvä kuva pyrittiin antamaan myös tutkimuksen kohderyhmästä sekä tutkimusaineiston keruu- ja analysointitavoista. Lisäksi tehdyt valinnat pyrittiin perustelemaan hyvin. Luotettavuutta pyrittiin lisäämään myös siten, että raportissa hyödynnettiin vain mahdollisimman tuoreita ja luotettaviksi katsottuja lähteitä. Laajemman näkökulman saavuttamiseksi pyrittiin käyttämään useita eri lähdejulkaisuja. Aikaisempiin tutkimustuloksiin pyrittiin viittaamaan tarkasti. Tutkimusta suoritettaessa pysyttiin avoimena kaikenlaisille tuloksille. Keskenään ristiriitaista tietoa ei teoreettisessa eikä empiirisessäkään tutkimusosiossa suljettu pois vaan sen sijaan sitä pyrittiin arvioimaan kriittisesti. Olen itse erikoistunut opintoissani henkilöstöhallintoon ja johtamiseen sekä suorittanut kolmen kuukauden mittaisen harjoittelujakson kohdeorganisaatiossa, minkä uskon myös omalta osaltaan vaikuttavan tutkimuksen luotettavuuteen positiivisesti.

Luotettavuutta pyrittiin lisäämään myös siten, että haastatteluiden teemat annettiin nähtäväksi osallistuneille jo hyvissä ajoin ennen haastatteluja. Luotettavuutta olisi mahdollisesti voinut parantaa vielä siten, että myös teemoihin liittyvät kysymykset olisi lähetetty kohderyhmän nähtäväksi etukäteen tai niiden toimivuutta testattu esihaastattelulla.

Haastattelukysymykset pyrittiin esittämään neutraalisti, johdattelematta haastateltavia esimerkiksi teoriatiedon perusteella tehtyjen oletusten mukaisiin vastauksiin. Tutkimuksen luotettavuuteen saattoi vaikuttaa negatiivisesti se, ettei kaikilla vastaajilla ollut tarpeeksi tietoa aiheesta. Luotettavuuden kasvattamiseksi kaikki haastatteluista tehdyt nauhoitukset litteroitiin mahdollisimman tarkasti haastattelupäivänä. Litterointi auttoi havaitsemaan haastatteluaineistosta seikkoja, jotka muutoin olisivat saattaneet jäädä



huomiotta ja vaikuttaa siten tutkimuksen tuloksiin ja luotettavuuteen. Litteroinnista saatua tutkimusaineistoa pyrittiin kuvailemaan raportissa mahdollisimman tarkasti. Aineistosta karsittiin pois vain ne asiat, joiden voitiin yksiselitteisesti katsoa olleen tutkimuksen kannalta epäolennaisia. Haastateltavien antamat vastaukset pyrittiin ilmaisemaan siten, että niiden merkitys säilyi samana.

Tämän työn teoriaosuus on mielestäni kattava ja palvelee hyvin työn tarkoitusta. Koska teoreettinen ja empiirinen osuus tukevat mielestäni toisiaan, sain hyviä vastauksia tutkimusongelmiini. Tuloksina saatiin runsaasti erilaista tietoa urasuunnittelussa huomionarvoisista asioista. Teoreettisen ja empiirisen aineiston tiedot vastasivat joitain pieniä poikkeuksia lukuun ottamatta toisiaan sekä tehtyjä ennakkopäätelmiä. Uskaltaisin tässä luvussa esiin tuotujen asioiden perusteella väittää tutkimuksen tuloksia luotettaviksi. Lisäksi tulokset ovat mielestäni ainakin pääosin sovellettavissa kohdeorganisaatioon sekä tietyiltä osin myös muihin yrityksiin. Sovellettavuuteen vaikuttaa mielestäni esimerkiksi se, että arvioni mukaan haastateltavina toimineet esimiehet tunsivat kohdeyrityksen melko hyvin. Lisäksi tutkimuksessa saatiin paljon käytännönläheistä tietoa. Tutkimuksen tulokset ja sen suorittaminen tukivat hyvin myös omaa ammatillista kehittymistäni ja kaiken kaikkiaan kyse olikin mielestäni antoisasta prosessista. Sen aikana opin paljon sekä tutkimuksen aihealueesta että opinnäytetyöprosessista. Prosessin aikana kehittyivät myös tiedonhankinnan ja kriittisen arvioinnin taidot.

Tehtyä tutkimusta voidaan mielestäni pitää myös eettisenä, sillä se suoritettiin luottamuksella ja rehellisyyden nimissä. Tutkimuksen eettisyys näkyi muun muassa siten, että siihen osallistuminen oli vapaaehtoista ja osallistuneille pyrittiin antamaan hyvä kuva siitä, mistä tutkimuksessa oli kyse. Käytetyt menetelmät pyrittiin esittelemään ja perusteamaan mahdollisimman tarkasti. Tutkimusaineistoa käsiteltiin luottamuksella ja osallistuneiden anonymiteetti pyrittiin takaamaan sekä aineiston keruuvaiheessa, että sen jälkeen. Anonymiteetin suojaamiseksi haastatteluista tehty nauhoitukset ja litteroinnit säilytettiin siten, ettei niihin ollut pääsyä ulkopuolisilla. Litteroidessa haastateltavien nimet muutettiin. Nauhoituksia ja litterointeja käytettiin vain tämän tutkimuksen tarpeisiin ja ne tullaan hävittämään, kun niitä ei kyseiseen tarkoitukseen enää tarvita. Tutkimustulokset esitettiin raportissa mahdollisimman tarkasti ja vääristelemättä. Lukijalle pyrittiin antamaan tutkimuksen suorittamisesta oikeellinen kuva sekä tuomaan esille

myös työn puutteet. Kokonaisuudessaan tutkimuksen suorittamisessa pyrittiin tekemään hyvää työtä, jotta sen tuloksista ja raportoinnista olisi hyötyä etenkin sen toimeksiantajalle.

### **9.3 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia**

Tutkimuksen tuloksista voidaan mielestäni johtaa useita erilaisia kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia. Mielestäni kohdeorganisaatiossa kannattaisi pyrkiä lisäämään oppimista tukevaa johtamiskulttuuria sekä varmistumaan etenkin siitä, että kulttuuri tukee yksilöiden urakehitystä paitsi paperilla, myös käytännössä. Konsernitasoisten toimien rinnalle tulisi mielestäni pyrkiä luomaan myös maayksikkökohtainen osaamisen kehittämis- ja urasuunnittelupolitiikka. Yrityksen strategiaan tavoitteisiin pohjautuen tulisi määrittää ne seikat, joihin osaamisen johtamisessa ja urasuunnittelussa tulisi panostaa. HR:lle tulisi antaa enemmän vastuuta henkilöstön kehittämisestä. Osaamisen kehittämiseen ja urasuunnitteluun tulisi lisätä organisaatiotasosta systematiikkaa ja varmistaa, että toiminnassa huomioidaan sekä ympäristö-, organisaatio- että yksilötason lähtökohdat. Urasuunnittelutoiminnalle kannattaisi laatia organisaation yhteiset pelisäännöt. Osaamisen kehittämisen ohella myös muiden henkilöstöprosessien, kuten rekrytoinnin, perehdytyksen ja palkitsemisen linkittymisestä urasuunnittelutoimintaan tulisi varmistua. Mielekkyyden takaamiseksi tulisi huolehtia myös riittävästä urasuunnitteluun liittyvästä dokumentoinnista, tiedottamisesta ja motivoinnista sekä siitä, että jokin järjestelmä tukee urasuunnittelua. Resurssien puitteissa kannattaisi harkita uuden, osaamisen kehittämistä ja urasuunnittelua tukevan järjestelmän luomista ja käyttöönottoa. Esimiesten välinen tiedonvälitys tulisi mahdollistaa esimerkiksi vapautuviin toimiin ja osajatarpeeseen liittyen sekä huolehtia siitä, että esimiehillä on työkaluja ja tukea urasuunnittelutoimien läpiviemiseksi.

Myös erilaisten kartoitusten suorittaminen olisi mielestäni tarpeellista urasuunnittelun mielekkyyden takaamiseksi. Esimerkiksi ura-ankkurit kannattaisi selvittää niin yksilökuin organisaatiotasollakin. Yksilötason ankkureiden selvittäminen voidaan suorittaa esimerkiksi Webropol -kyselyn avulla, joka samalla voi toimia keinona osallistaa henkilöstöä suunnitteluprosessiin. Lisäksi organisaatiossa tulisi suorittaa systemaattisia osaamis- sekä tehtävä- ja toimenkuvakartoituksia myös asiantuntijatasolla. Toteutuneita

urapolkuja ja muita organisaation sisäisiä liikkumismahdollisuuksia kannattaisi mielestäni kartoittaa sekä luoda niiden pohjalta sovellettavissa olevia urapolkumalleja urasuunnittelun työvälineeksi. Organisaatiossa voitaisiin mielestäni laatia myös profiilikarttoja siitä, minkälaiset yksilöt soveltuvat parhaiten kuhunkin työtehtävään.

Lisäksi tulisi varmistaa, että kehityskeskustelut tukevat jatkuvan ja avoimen, organisaation ja työntekijän välisen uradialogin toteutumista. Nykyistä kehityskeskustelupohjaa kannattaisi mielestäni täydentää mahdollisesti vähemmälle käsittelylle jäävien, urasuunnittelussa huomionarvoisten aihealueiden osalta. Erilaisia kehittämiskeinoja tulisi hyödyntää urasuunnittelussa monipuolisesti ja rohkeasti sekä pyrkiä löytämään myös uusia, joustavuuteen perustuvia uraratkaisuja. Organisaation kannattaisi mielestäni selvittää, voisivatko esimerkiksi ulkomaankomennukset toimia yhtenä uralla etenemis- ja kehittämiskeinona. Iäkkäämpien ja kokeneempien työntekijöiden arvostusta tulisi nostaa ja tällaisia työntekijöitä siirtää jakamaan hiljaista tietoaan. Esimerkiksi senioriroolien perustamista kannattaisi harkita.

## Lähteet

Aalto-yliopisto Kauppakorkeakoulu. 2013. Luento 3: Markkinoinnin tilanneanalyysi.

Luettavissa:

[https://noppa.aalto.fi/noppa/kurssi/23a00110/luennot/23A00110\\_luento\\_03.pdf](https://noppa.aalto.fi/noppa/kurssi/23a00110/luennot/23A00110_luento_03.pdf).

Luettu 4.1.2014.

Airo, J-P., Rantanen, J. & Salmela T. 2008. Oma ura, paras ura. Talentum Media Oy. Helsinki.

Arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence, B. S. 1989. Handbook of career theory. Cambridge University Press. Cambridge, New York, Melbourne.

Baruch, Y. 2004. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths, organizational and individual perspectives. Vol 9 no 1. Emerald Group Publishing Limited.

Black, A. & C. 2008. Change careers successfully: how to make a job switch work for you. Steps to success. A&C Black. London. Luettavissa:

<http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10400577>. Luettu 24.10.2013.

Borgman, M. & Packalén E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen - avain tuottavuuteen. Helsingin seudun kaupakamari. Hansaprint Direct Oy. Vantaa.

Hautamäki, T. & Männikkö, V. 2013. Nuoret pääsevät nyt helpommin oppisopimuskoulutukseen. Helsingin Sanomat. Työelämä. 13.10.2013. Luettavissa:

<http://www.hs.fi/tyoelama/Nuoret+p%C3%A4%C3%A4sev%C3%A4t+nyt+helpommin+oppisopimuskoulutukseen/a1381550549738?ref=hs-hitaat-e-2> Luettu 11.12.2013.

Holopainen, A., Westerlund, E. & Laine, M. 2007. Aloittelijasta senioriksi - asiantuntijoiden kehitys- ja urapolut valtionhallinnossa. Edita Prima Oy. Helsinki. Luettavissa: [http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/06\\_valtion\\_tyomark\\_kinalaitos/20070912Aloitt/Netti\\_muistio\\_8a.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomark_kinalaitos/20070912Aloitt/Netti_muistio_8a.pdf). Luettu 8.7.2013.

Inkson, K. 2007. Understanding Careers - The Metaphors of Working Lives. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, California.

Jyväskylän Yliopisto c. Lähiluku. Luettavissa:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/lahiluku>. Luettu 2.10.2013.

Jyväskylän Yliopisto a. Teemoittelu. Luettavissa:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/teemoittelu>. Luettu 2.10.2013.

Kajaanin Ammattikorkeakoulu. Haastattelu. Haastattelumuodot. Luettavissa:

<http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Haastattelu>. Luettu 30.10.2013.

Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana - yhteistyöllä tuloksiin. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Kattelus, R., Tammeaid, M. & Jokinen, T. 2002. Uraopas omasta urastaan kiinnostuneille. Primacarrera - instituutti Oy. Helsinki.

Lampikoski, T. 2010. Tradenomin uraopas. HAAGA - HELIAN julkaisusarja. Puheenvuoroja 5 / 2010. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Lähteenmäki, S. 1995. ”Mitä kuuluu - Kuka käskää?” Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä - vaihemallin mukainen tarkastelu. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Turun kauppakorkeakoulu. Turku.

Opetushallitus. Suomenkielinen sanasto. PESTE -analyysi, STEEP -analyysi. Luettavissa:

[http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/ennakoinnin\\_sahkoinen\\_tietopalvelu\\_ensiti/sanastot/suomenkielinen\\_sanasto#P](http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/ennakoinnin_sahkoinen_tietopalvelu_ensiti/sanastot/suomenkielinen_sanasto#P). Luettu 22.1.2014.

Salminen, E. O. 2005. Joustava urakehitys - Miten johtaa sitä? Yritysjulkaisu. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Särkijärvi, T. 2006. Uraohjauksesta ristiin rastiin. Seinäjoen koulutuskuntayhtymä. Seinäjoki.

Tienari, J. & Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. WSOYpro Oy. Helsinki.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. (Englanninkielinen alkuteos: Human Resource Champions) Original work copyright: 1997 by the President and Fellows of Harvard College. Published by arrangement with Harvard Business School Press. Translation copyright: Talentum Media Oy. Helsinki.

Valtiokonttori 2012. Työhyvinvointi ja työurien pituus. Luettavissa: [www.valtiokonttori.fi/](http://www.valtiokonttori.fi/) fi-

FI/Virastoille\_ja\_laitoksille/Henkilostohallintoa\_ja\_johtamista. Luettu: 9.12.2013.

Valtiovarainministeriö. 2009. Asiantuntijoiden kehitys- ja urapolut Valtionhallinnossa.

AKUT - hankkeen kokemuksia ja johtopäätöksiä 2009. Luettavissa:

[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/03\\_muut\\_asiakirjat/20090603Asiant/ AKUT09.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20090603Asiant/ AKUT09.pdf). Luettu 8.7.2013.

Väitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. painos. Inforviestintä Oy. Helsinki.

## **Liitteet**

Liite 1. Haastattelukysymykset teemoittain

### **Taustatiedot**

- haastattelupäivämäärä
- ikä
- sukupuoli
- asema kohdeorganisaatiossa
- palvelusaika kohdeorganisaatiossa
- palvelusaika esimiehenä kohdeorganisaatiossa

### **Urasuunnittelun / urapolkujen tarve ja hyödyt**

1. Voisiko urasuunnittelulle / organisaatioon muodostetuille urapoluille mielestänne olla tarvetta kohdeorganisaatiossa? Miksi?
2. Miten kohdeorganisaatio voisi mielestänne hyötyä urasuunnittelusta / urapoluista?

### **Urasuunnitteluun liittyvät haasteet**

3. Mitä haasteita urasuunnitteluun / urapolkujen muodostamiseen voi kohdeorganisaation kannalta mielestänne liittyä?

### **Suunnittelun lähtökohdat**

#### *Yksilökohtaiset*

4. Mitkä ovat mielestänne tärkeimpiä yksilöön liittyviä lähtökohtia, jotka tulisi huomioida suunnitellessa työntekijöiden urapolkuja?
5. Mitä olette havainneet kohdeorganisaation työntekijöiden haluavan uraltaan?
6. Ovatko kohdeyrityksen esimiehet mielestänne hyvin perillä työntekijöiden erilaisista lähtökohdista uralla kehittymistä ja etenemistä ajatellen?
  - Onko edellä mainitusta tehty systemaattista kartoitusta?
  - Miten yksilöiden erilaisista lähtökohdista päästäisiin mielestänne parhaiten perille?

### *Toimintaympäristö- ja toimialakohtaiset*

7. Tuleeko mieleenne työmarkkinatekijöitä, toimialakohtaisia asioita tai muita toimintaympäristön muuttujia, jotka saattavat mielestänne nyt / tulevaisuudessa vaikuttaa merkittävästi
- a) työntekijöiden uriin ja urapäätöksiin?
  - b) organisaation urasuunnitteluun?

### *Yrityskohtaiset*

8. Mitä organisaatiokohtaisia asioita tulisi mielestänne huomioida suunnitellessa kohdeorganisaation työntekijöiden uria?
- Mitä vaatimuksia kohdeorganisaation strategia mielestänne asettaa urasuunnittelulle?
  - Tukeeko kohdeorganisaation johtamiskulttuuri mielestänne tällä hetkellä henkilöstön uralla kehittymistä?
  - Onko kohdeyrityksen organisaatorakenteella mielestänne mahdollisesti vaikutusta työntekijöiden urakehitysmahdollisuuksiin? Mikäli kyllä, miten?
  - Millaisena näette kohdeorganisaation tämän hetkiset kehitys- ja etenemismahdollisuudet?
  - Kaipaavatko kohdeyrityksen työntekijät mielestänne lisää kehitys- / etenemismahdollisuuksia?
9. Mitä urasuunnittelu / urapolkujen suunnittelu mielestänne edellyttää organisaatiolta?
- Riittäisivätkö kohdeorganisaation resurssit mielestänne urasuunnittelun harjoittamiseen / urapolkujen luomiseen?
  - Uskotko johdon, esimiesten ja muun henkilöstön olevan valmiita sitoutumaan urasuunnitteluun?

### *Tehtäväkohtaiset*

10. Onko kohdeorganisaatiossa tehty systemaattista kartoitusta eri toimenkuvien ja tehtävien sisällöistä ja vaativuustasoista?
- Miten edellä mainitunlaista kartoitusta voitaisiin mielestänne parhaiten tehdä?
  - Onko kohdeyrityksestä mielestänne löydettävissä tehtäviä / toimenkuvia, jotka pysyvät ainakin suhteellisen muuttumattomina toimintaympäristön muutosluonteisuudesta huolimatta?



## **Urasuunnitteluprosessi**

11. Minkälaisen prosessin kautta urasuunnitelmia tulisi mielestänne laatia?
  - Mitä vaiheita / asioita prosessissa tulisi mielestänne huomioida?
12. Pyritäänkö kohdeyrityksessä mielestänne tällä hetkellä systemaattisesti suunnittelemaan henkilöstön työuria?
  - Onko omassa toiminnassanne mielestänne systematiikkaa?
13. Onko kohdeorganisaatiossa tehty systemaattisia osaamiskartoituksia?
  - Jotta urasuunnittelussa ja urapolkujen luomisessa onnistuttaisiin, tulisiko osaamisia mielestänne kartoittaa vielä paremmin?
14. Minkälaisia kehittämis- ja etenemismahdollisuuksia kohdeorganisaation kannattaisi mielestänne hyödyntää urasuunnittelussa / urapoluilla? Miksi?
  - Mitä mieltä olette trainee - ohjelmista?
  - Voisiko ulkomaankomennuksia mielestänne hyödyntää yhtenä uramahdollisuutena kohdeorganisaatiossa?
15. Onko kohdeyrityksen työntekijöiden ja esimiesten mielestänne luontevaa käydä yhdessä avointa keskustelua uraan liittyvistä asioista?
  - Miten avoin keskustelu saataisiin mielestänne onnistumaan parhaiten?
16. Millaiselle aikajänteelle urasuunnitelmia tulisi mielestänne laatia?

## **Urapolut**

17. Voisiko kohdeyrityksen urasuunnittelussa mielestänne hyödyntää urapolkuja?
  - Mikäli kyllä, minkälaisia urapolkuja organisaatioon voisi mielestänne muodostaa?
  - Miten poluilla tulisi mielestänne edetä / liikkua?
  - Kenelle urapolkujen tulisi mielestänne olla suunnattu?
  - Minkä tahon kannattaisi mielestänne suorittaa urapolkujen konkreettinen suunnittelu kohdeyritykselle?
  - Miten kuvaisitte prosessia, jonka kautta urapolkuja tulisi mielestänne suunnitella?

## **Lopuksi**

18. Miten voitaisiin mielestänne varmistaa, että niin organisaatio kuin työntekijäkin hyötyisivät urasuunnittelusta /urapoluista?
19. Onko mielessänne vielä joitain asioita, jotka haluaisitte nostaa tässä esille?

