



Tiia Oksanen

Urapolun käyttöönotto LähiTapiola Pääkaupunkiseudulla

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

Opinnäytetyö

Toukokuu 2023

Tiivistelmä

Tekijä:	Tiia Oksanen
Otsikko:	Urapolun käyttöönotto LähiTapiola Pääkaupunkiseudulla
Sivumäärä:	61 sivua + 2 liitettä
Aika:	Toukokuu 2023
Tutkinto:	Tradenomi (YAMK)
Tutkinto-ohjelma:	Liiketoiminnan kehittäminen
Ohjaaja:	Tutkintovastaava Raisa Varsta

Tämä opinnäytetyö keskittyy urapolun toteuttamiseen Pääkaupunkiseudun LähiTapiolan Korvauspalvelussa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä kohderyhmänä toimivien korvausneuvojen tietoisuutta urapolusta ja päivittää urapolun sisältö vastaamaan nykyisiä työnkuvauksia ja etenemismahdollisuuksia. Tavoitteena oli myös suunnitella suuntaviivat urapolun käyttämiselle esimiestyön tukena.

Tässä opinnäytetyössä käytetyt keskeiset tutkimusmenetelmät olivat osallistuva havainnointi ja kysely. Tutkimuksessa käytettiin lisätietojen lähteinä myös kehityskeskusteluissa käytettäviä valmennuksia ja kohderyhmän omia urasuunnitelmia. Lisäksi tutkimuksessa analysoitiin myös pääkaupunkiseudun LähiTapiolan sisäiset asiakirjat, kuten strategiasuunnitelma.

Teoreettinen viitekehys keskittyi osaamisen kehittämisen ja johtamisen, oppivan organisoinnin sekä henkilöstökokemuksen teemoihin. Opinnäytetyön analyysi- ja kehitysosien aikana esiin nousseita ilmiöitä verrattiin teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltyihin ilmiöihin. Tutkimustulokset korostivat työntekijöiden osaamisen kehittämisen ja urasuunnittelun roolia osana nykyistä ja tulevaa työelämää.

Kehittämisen tuloksena urapolkukuva parani, jota arvioitiin hyödylliseksi ja selkeäksi suunnittelun työkaluksi. Opinnäytetyössä tehtyjen havaintojen ja arvioiden mukaan kohderyhmä on asenteiden ja oletusten perusteella valmis urapolkukaavion aktiiviseen toteuttamiseen osana omaa urasuunnitteluaan niin kauan kuin urapolku kaavio on ajan tasalla ja sitä käytetään systemaattisesti. Lisäksi laadittiin ohjeistus helpottamaan urapolkukaavion toteuttamista. Tulosten perusteella osaamisen kehittämisellä on suuri rooli työmotivaation ja sitoutumisen ylläpitämisessä.

Avainsanat: urapolku, urasuunnittelu, osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen

Abstract

Author:	Tiia Oksanen
Title:	Implementation of the Career Path in Capital Region's LähiTapiola
Number of Pages:	61 pages + 2 appendices
Date:	May 2023
Degree:	Master of Business Administration
Degree Programme:	Business Development
Instructors:	Raisa Varsta, Head of Master's Degree Programmes

This thesis focuses on implementing the career path in the Claim Service of Capital Region's LähiTapiola. The goal of this thesis was to increase the awareness of the claim advisors acting as the target group about the career path, and to update the career path contents to match the current job descriptions and advancement opportunities. The goal was also to design guidelines for using the career path to support managerial work.

The main research methods used in this thesis were participant observation and survey. The study also used the coaching sessions and the target group's own career plans used in development discussions as the sources of additional data. In addition, the study also analyzed the internal documents by Capital Region's LähiTapiola, such as the strategy plan.

The theoretical framework focused on the themes of competence development and management, learning organization and spiritual and social experience. The phenomena that emerged during the analysis and development parts of the thesis were compared to the phenomena that were discussed in the theoretical framework. The survey results highlighted the role of skills development and career planning for the employees as part of their current working life and future working life.

As a result of development, the career path image was improved, which was evaluated as a useful and clear tool in planning. According to the observations and evaluations made in the thesis, the target group is ready, based on attitudes and presuppositions, for the active implementation of the career path diagram as part of their own career planning, as long as the career path diagram is up-to-date and used systematically. Additionally, the guidelines were also drawn up to facilitate the implementation of the career path diagram. Based on the results, competence development plays a large role in maintaining work motivation and commitment.

Keywords: Career path, career planning, competence development, competence management

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Kohdeorganisaatio	8
1.2	Nykytila kohdeorganisaatiossa	9
2	Tutkimusmenetelmä	12
2.1	Tutkimusongelma ja tavoite	13
2.2	Tutkimuksellinen kehityshanke	13
2.3	Validiteetti & reliabiliteetti	15
2.4	Tutkimuksen rajaus	16
2.5	Mittarit	16
3	Teoreettinen viitekehys	17
3.1	Osaaminen mahdollistaa yrityksen strategian	17
3.2	Osaamisen kehittäminen	19
3.2.1	Keskeiset käsitteet	19
3.2.2	Juridiset velvoitteet osaamisen kehittämisessä	22
3.3	Oppiva organisaatio	22
3.3.1	Tulevaisuuden työelämä	23
3.4	Osaamisen johtaminen	25
3.4.1	Valmentava johtajuus	28
3.4.2	Osaamisen johtamisen haasteita	30
3.4.3	Henkilöstökokemus osana yrityksen menestystä	31
3.5	Urapolkukuva johtamisen työkaluna	32
3.5.1	Perehdytys	32
3.5.2	Kehityskeskustelu	33
4	Tutkimuksellinen kehityshanke	34
4.1	Aineiston keruu ja analysointi	35
4.2	Konstrukttiivinen tutkimus	35
4.3	Havainnointi	36
4.4	Kysely	37
5	Kehittämistyön tulokset	41
5.1	Havainnot	42

5.2	Kyselyn tulokset	43
5.2.1	Kohderyhmä	45
5.2.2	Motivaatio	45
5.2.3	Sitoutuneisuus	48
5.2.4	Urasuunnittelu	51
5.3	Päivitetty urapolkukuva	54
5.4	Ohjeistus urapolkukuvan käyttämisestä esimiestyössä	55
5.5	Tutkimustyön arviointi	56
6	Pohdinta	59
7	Jatkokehitysehdotukset	60
	Lähteet	62
	Liitteet	
	Liite 1. Tutkimuskysely	
	Liite 2. Ehdotelma ohjeistuksesta urapolun vakiinnuttamiseksi	

1 Johdanto

Tämän kehityshankkeen perusta on siinä, kuinka yrityksen henkilöstöstrategiaa voidaan toteuttaa osaamisen kehittämisen ja osaamisen johtamisen kautta. Tutkimuksen avulla kehitetään kohdeorganisaatiolle aiemmin laadittua urapolkukuvaa ja laaditaan suunnitelma sen systemaattiselle käyttöönotolle. Tässä toimintamallissa on huomioitu työntekijän ja työnantajan näkemykset henkilöstön urasuunnittelussa ja osaamisen johtamisessa. Toimintamallissa on huomioitu niin uusien työntekijöiden kuin kauemmin yrityksen palveluksessa työskennelleiden työntekijöiden kehittämis- ja etenemismahdollisuudet.

Strategian mukaisesti yrityksen tavoitteena on muun muassa toimialan paras palvelu ja vahva elämänturvan osaaminen ja yhteistyön kulttuuri. Elämänturvan osaamisella tarkoitetaan asiakkaan elämäntilanteeseen sopivan terveyden, talouden ja omaisuuden turvaamista. Näihin tavoitteisiin voidaan osaltaan vaikuttaa esimerkiksi sitouttamalla osaavaa henkilöstöä mahdollisimman pitkään. Tämän toteutumiseksi yksi mahdollinen keino on urapolkuajattelu yrityksen sisäisissä toiminnoissa ja työtehtävissä. Jotta tämä ajatus myös konkretisoituisi, voidaan tätä kuvittaa urapolkukuvalla. Urapolkukuva auttaa sekä työnantajaa että työntekijää osana henkilöstön urasuunnittelussa, mutta myös houkuttimena uusille työntekijöille urakehitysmahdollisuuksista yrityksessä.

Finanssialalla kilpailu on erittäin kovaa niin asiakkaista kuin osaavasta henkilöstöstä. Toimiala on hyvin säänneltyä ja valvottua, mutta se on myös jatkuvan muutoksen kohteena. Tämä itsessään korostaa jatkuvaa oppimista ja osaamisen suunnitelmallista ylläpitämistä. Tämän takia alalla on erityisen tärkeää, että henkilöstön ammattitaito on vahvaa ja työntekijät sen vuoksi motivoituneita ja sitoutuneita. Tavoitteiden ja strategian asettaminen ovat olennaisessa asemassa niin markkinoilla pärjäämiseksi mutta myös tulevaisuuden osaamisen ennustamisen osaamisen kehittämisen suunnitelmassaan. (Lehtiniemi 2013, 8–9.)

Opinnäytetyön aihe syntyi vahvasta omasta kiinnostuksesta osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen työssä. Aihevalintaa on vahvistanut myös tilaisuus toimia määräaikaikaisesti kohdeorganisaatiossa esihenkilönä. Esimiestyön tehtävien kautta olen päässyt pohtimaan jokaisen tiimiläisen kanssa heidän urasuunnitelmiaan ja muita tulevaisuuden haaveitaan. Olen myös itse aktiivisesti suunnitellut uraani nykyisen työnantajani tarjoamiin etenemismahdollisuuksiin peilaten ja havaitsin, ettei tähän ole ollut työnantajan puolesta esillä materiaalia, jota olisin voinut hyödyntää. Tämän lisäksi tiimistä on aiempina vuosina noussut kysymyksiä etenemismahdollisuuksista kohdeorganisaatiossa korvausneuvojan toimenkuvassa työskennellessä. Nämä kaikki edellä mainitut tekijät yhdessä saavat pohtimaan, onko työnantaja viestinyt tarpeeksi selkeästi kehittymis- ja etenemismahdollisuuksista, joita sillä on tarjota työntekijöilleen.

Tässä kehittämishankkeessa keskityttiin vakuutusyhtiö LähiTapiola Pääkaupunkiseudun korvauspalveluiden moottoriajoneuvokorvaustiimissä työskentelevien korvausneuvoja-tehtävänimikkeellä työskentelevien henkilöiden urapolkukuvan kehittämiseen ja käyttöönottoon. Korvauspalveluiden organisaatiossa työskentelee noin 40 henkilöä ja näistä kahdeksan henkilöä toimii kyseisellä tehtävänimikkeellä moottoriajoneuvovakuutuksien parissa. Valitsemalla yksi tehtävänimike muista samassa tiimissä työskentelevistä tehtävärooleista, voidaan tutkimusta rajata tiettyyn kohderyhmään helpommin. Kohderyhmällä on lähtökohtaisesti samat edellytykset suoriutua ja mahdollisuudet kehittyä roolissaan. Tutkijana työskentelen koko tutkimuksen ajan kohderyhmän esihenkilönä ja toimenkuvani antaa mahdollisuuden tarkkailla kohderyhmää läheltä. Kohdeorganisaation viisivuotinen strategiakausi on alkanut jo vuonna 2022 ja on kesken tämän tutkimuksen toteuttamisen aikana.

Osaamisen kehittämisestä ja osaamisen johtamisesta on paljon suomen- ja vieraskielistä lähdekirjallisuutta sekä tutkimuksia, joten pyrin keskittymään tässä kirjallisuudessa vain ura-ajatteluun ja urajohtamiseen keskittyviin lähteisiin. Suomessa aiheeseen ovat perehtyneet muun muassa Pentti Sydänmaanlakka, Riitta Viitala ja Marjo-Riitta Ristikangas.

Toisessa luvussa ja kolme tarkastellaan teoreettista viitekehystä. Luvussa kaksi perehdytään osaamisen kehittämiseen, osaamisen johtamiseen ja oppivaan organisaatioon ura-ajattelun ja -suunnittelun näkökulmasta ja pohditaan, kuinka urapolkukuvaa voi hyödyntää näiden osa-alueiden toteuttamisessa käytännössä. Luvussa kolme tarkastellaan johtamisen osa-alueita ja työntekijöiden kohtaamisen paikkoja, joissa urapolkukuvaa on paras hyödyntää. Neljännessä luvussa kerrotaan tutkimusmenetelmät ja sen toteutus ja viidennessä luvussa tutkimustulokset. Luvussa kuusi esitellään pohdinnat ja tehdään yhteenveto aiheesta. Lopussa löytyy lähdeluettelo ja liitteet tutkimuskyselylomakkeesta ja ohjeistus urapolkukuvan hyödyntämisestä esimiestyössä kohdeorganisaatiossa.

Opinnäytetyön tekeminen antaa minulle mahdollisuuden niin keskittyä oman urapolkuni suunnitteluun ja pohtia omia päämääriäni urallani kuin kehittyä esihenkilönä auttamalla tiimiläisiäni heidän urasuunnittelussaan. Tutkimuksen aikana pääsen pohtimaan kohderyhmäläisten kanssa yhteistyössä heidän kehitymis- ja etenemismahdollisuuksiansa kohdeorganisaatiossa sekä kuulemaan heidän ajatuksiaan ja toiveitaan urakehityksestä ja tulevaisuuden näkymistään työurallaan. Toivon, että kehityshankkeen päättyessä ymmärrän, kuinka kohderyhmää voi sitouttaa paremmin työnantajaansa, mikä heitä motivoi työssään ja millä keinoilla urasuunnittelua voidaan vahvistaa niin, että kohderyhmä näkisi työuransa mahdollisimman pitkälle toimeksiantajayrityksessä.

1.1 Kohdeorganisaatio

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi vakuutusyhtiö LähiTapiola Pääkaupunkiseutu, joka on vuonna 2014 perustettu LähiTapiola-ryhmään kuuluva alueyhtiö. Yhtiön toimialue on Helsinki, Espoo, Vantaa ja Kauniainen ja yrityksessä on noin kaksisataa työntekijää.

Kohdeorganisaatioksi valikoitui yhtiön korvauspalvelut-toimintoon kuuluva mootoriajoneuvokorvaustiimi (myöhemmin MA-tiimi). Tiimi koostuu viidestä autovahinkotarkastajasta, kolmesta korvauslaskutuksesta vastaavasta palveluneuvo-

jasta, yhdestä korvausasiiantuntijasta ja 12 korvausneuvojasta. Tiimi on perustettu keväällä 2019 ja tiimin koko on vuoteen 2023 mennessä kasvanut kymmenestä 21 jäseneseen. Itse olen työskennellyt kyseisessä tiimissä syksystä 2019 lähtien, ensin korvausneuvojan roolissa ja myöhemmin korvausasiiantuntijana. Joulukuusta 2022 lähtien olen päässyt toimimaan määräaikaisesti palvelupäällikön eli tiimin esihenkilöroolissa, mutta tätä ennen toimin yli kaksi vuotta korvausasiiantuntijan roolissa ja sitä ennen yli vuoden korvausneuvojan roolissa, joten tiimi ja sen toiminta ovat minulle tuttuja.

Kehittämistyön kohderyhmänä toimivat MA-tiimiin korvausneuvojat. Kohderyhmä valikoitui sen perusteella, että se edustaa tehtäväroolina enemmistöä tiimistä sekä kyseiseen työtehtävänimikkeelle on olemassa eniten vastuualueita, joita työntekijä voi saada vastuulleen perustehtävien lisäksi. Kyseisessä työroolissa työskennelleissä työntekijöissä on viimeisen kahden vuoden aikana ollut myös eniten vaihtuvuutta, joten haluan selvittää, voiko urapolulla olla vaikutusta sitouttaa työntekijöitä kohdeorganisaatioon aiempaa paremmin.

1.2 Nykytila kohdeorganisaatiossa

Kohdeorganisaatio on reagoinut MA-tiimistä nousseisiin kysymyksiin liittyen kehittymis- ja etenemismahdollisuuksiin. Vuonna 2020 laadittiin MA-tiimille urapolkukuva, jossa on kuvattu kaikkien silloin tiimiin kuuluneiden tehtäväroolien osaamisedellytykset, tehtävään vaadittu työkokemus sekä tehtäväkohtainen palkkatieto. Tämän tarkoituksena on luoda läpinäkyvyyttä roolien välille niin työtehtävien kuin palkkauksen suhteen, mutta myös helpottaa omassa roolissa kehittymisen suunnittelua ja jopa seuraavaan rooliin siirtymisen tavoitteiden asettamista.

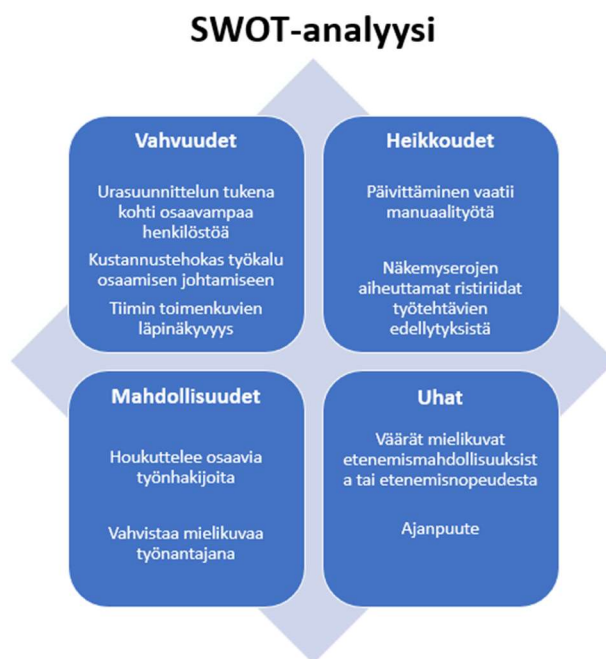
Korvaus MA	Uusi Korvausneuvoja	Korvausneuvoja	Korvausasiantuntija	Autovahinkotarkastaja
Keskeinen tarvittava osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> Vahinkojen haltuunotto Laskujen maksaminen Vahinkojen ratkaiseminen Korvausprosessin ymmärtäminen Voisiko olla ns. hybridirooli Asiakaspalveluosaaaminen Englanninkieli Paineensietokyky Tiimityöskentelytaidot 	<ul style="list-style-type: none"> Itsenäinen vahinkojen haltuunotto ja ratkaiseminen Laskujen maksaminen Osa hyödyntää asiantuntijapalveluita sekä muu syväosaaminen Ymmärrys kumppanitoimintaan ja sen vaikutusten hahmottaminen Eriilisuutta (esimerkiksi uusien korvausneuvojen perehdyttäminen, asiakaskokemusvastaava, laskunmaksajien perehdyttäminen) 	<ul style="list-style-type: none"> Syväosaaminen lajituntemuksessa Vahinkojen haltuunotto ja ratkaiseminen Ehtojen erinomainen ymmärrys ja soveltaminen Liikennevahingoissa ennakkotapausten ja lakien selvittäminen ja soveltaminen Korvausneuvojen ohjeistus ja auttaminen Kakkoasittelyn vastuu Kyky tulkita ja soveltaa liikennevakuutuslakia ja aiemmin tehtyjä lautakuntien ja oikeusasteiden päätöksiä 	<ul style="list-style-type: none"> Vahinkojen oikeellisuuden tarkastaminen ja laskutuslupien antaminen Kertakorvausten ja lunastusten sopiminen Petosten havaitseminen Kenttä tarkastukset Kumppanitoiminnan kehittäminen Tekninen apu korvauspalvelulle Syväosaaminen / erityisvastuu (kenttävastaava; lunastusvastaava)
Tulosmittarit (tyypillinen tekeminen)				
Valmennus				
Palkka				
Aikajänne / työkokemus (viitteellinen aika, kun osaaminen on saavutettu)	Alle 12kk	Yli 12 kk	Yli 12 kk	Sopiva henkilö
Urapolulla eteneminen				

Kuva 1. Vuonna 2020 laadittu urapolkukuva.

Korvausneuvojen kanssa käydyissä valmennushetkissä nousseiden havaintojen mukaan tehtävänimikkeet ja niiden osaamisedellytykset eivät kuitenkaan ole enää ajantasaiset. Kolmen vuoden aikana tapahtuneen henkilöstön vaihtuvuuden vuoksi havaittiin myös, että suurin osa korvausneuvojista eivät tiede, että tiimille on luotu tällainen urapolkukuva. Tämän perusteella voidaan siis todeta, että urapolkukuvaa ei ole hyödynnetty osana urasuunnittelua systemaattisesti. Urapolkukuva ei myöskään ole ollut korvausneuvojen vapaasti saatavilla, esimerkiksi tallennettuna yhteisiin tiedostoihin, josta he olisivat voineet käydä tarkastelemassa omatoimisesti kehitys- ja etenemismahdollisuuksia.

LähiTapiola Pääkaupunkiseudun johtoryhmä on kuitenkin linjannut yhtiön strategiassa henkilöstön osaamisen kehittämisen ja johtamisen olevan avainasemassa menestymisen kannalta. Haasteen osaamisen kehittämiseksi ja johtamiselle MA-tiimissä asettavat aikaresurssit, esihenkilön kiinnostus ja kyvyt uusien toimintamallien käyttöönottamiseksi sekä useat eri toimenkuvat yhden tiimin sisällä.

Urapolkukuvan nykytilaa ja sen vaikutuksia toimeksiantajayhtiöön olen arvioinut SWOT-analyysillä:



Kuva 2. SWOT-analyysi urapolkukuvasta.

Urapolkukuvan vahvuuksia on sen kustannustehokkuus yhtiön osaamisen johtamisen työkaluna. Toimenkuvien päivittyessä urapolkukuvaa voidaan muokata helposti ilman suuria aika- tai raharesursseja, kunhan se pidetään sähköisessä muodossa ja säilytetään paikassa, josta se on helposti saatavilla. Urapolkukuvalla voidaan myös lisätä läpinäkyvyyttä tiimin sisällä olevien toimenkuvien välillä, niin työtehtävien kuin palkkauksen osalta. Nämä tekijät yhdessä mahdollistavat yksinkertaisen, mutta mahdollisesti tuottoisan työkalun osaksi urasuunnittelua ja tätä kautta motivoituvampaa ja sitoutuvampaa henkilöstöä. Urapolkukuvan heikkouksia on kuitenkin manuaalityötä vaativa päivittäminen sekä mahdollinen tulkinnanvaraus. Tulkinnanvaraus voi aiheuttaa näkemyseroja työntekijän ja työnantajan välillä työntekijän toimenkuvien sisällöistä.

Urapolkukuva voi luoda yhtiölle myös mahdollisuuksia työmarkkinoilla vahvistamalla mielikuvaa yhtiöstä työnantajana työnhakijoiden keskuudessa. Se voi myös toimia työhakijoille houkuttimena, kun yhtiö tuo julki, kuinka se on sitoutunut kehittämään henkilöstöään luoden mahdollisuuksia edetä uralla yhtiön si-

sällä. Manuaaliväyötä vaativat osuudet urapolkukuvan ylläpitämiseksi voivat viivästyä tai jäädä tekemättä aikaresurssien vuoksi. Samoin esimerkiksi työnhakijalle saattaa muodostua vääränlainen mielikuva etenemismahdollisuuksista tai nopeudesta, joka voi aiheuttaa ristiriitaa.

Havainnoinnin perusteella selvisi myös, ettei esihenkilöille ei ole annettu ohjeistusta urapolkukuvan hyödyntämiseksi esimiestyössä urapolkukuvan valmistuttua, eikä sen käyttöä ole seurattu, joten sen soveltaminen on ollut yksin esihenkilön oman näkemyksen ja muistin varassa. Olemassa olevassa urapolkukuvassa on myös kerrottu kaikki MA-tiimiin kuuluvien toimenkuvat, joka voi aiheuttaa epäselvyyttä urapolkukuvan lukijalle. Kaikkia toimenkuvia ei ole syytä käsitellä samassa urapolkukuvassa, koska kaikkien toimenkuvien välillä eteneminen ei ole osaamis- ja koulutusedellytysten osalta mahdollista pelkän työkokemuksen kartuttamisen avulla.

2 Tutkimusmenetelmä

Tässä luvussa kuvaan kehittämishankkeen aiheen, tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja tuon ilmi hankkeen onnistumiseen liittyvät riskit. Tutkimuksen aihe on kehittää toimintamalli urapolkukuvan hyödyntämiseksi ja päivittää urapolkukuva nykytilannetta vastaavaksi. Kehittämishankkeen aihe käytiin läpi korvausjohtajan kanssa ja koska tutkimuksen toteuttaminen vaatii niin tutkijan kuin kohderyhmän osallistumista, sovimme sovellettavat tutkimusmenetelmät niin tiimissä kuin tutkijalla käytettävissä olevien resurssien perusteella.

Nykytila-analyysiin perustuvan tutkimusongelma rajattiin resurssien mukaiseksi, mutta kuitenkin varmistettiin, että tutkimustuloksena saatava tutkimustulos palvelee toimeksiantajana toimivaa yhtiötä tuoden sille lisäarvoa tutkimustulosten perusteella. Tutkimuksen tarkoitus on ratkaista ongelma ja tuottaa uutta tietoa, jolla voidaan parantaa ja tehostaa oppimista (Metsämuuronen 2006, 23). Tämän lisäksi oman näkemykseni mukaan, tutkimustuloksen tulee myös tuoda kohdeorganisaatiolle lisäarvoa.

2.1 Tutkimusongelma ja tavoite

MA-tiimillä on ollut noin kolme vuotta käytössään urapolkukuva, jota ei kuitenkaan ole systemaattisesti hyödynnetty urasuunnittelun yhteydessä ja näin ollen tieto sen olemassa olosta ei myöskään ollut saavuttanut koko tiimiä. Näin ollen urasuunnittelu on ollut kerran vuodessa kehityskeskustelujen yhteydessä tapahtuvan keskusteluhetken varassa. Tämä saattaa täyttää työnantajalle lakisääteisen veloitteen huolehtia henkilöstön osaamisen kehittämistä, mutta se ei todellisuudessa palvele työntekijää niin hyvin kuin, jos työnantaja tukisi työntekijän itsenäistä urasuunnittelua myös kehityskeskustelujen ulkopuolella. Työnantajan osallistuminen urasuunnitteluun voisi lisätä myös mahdollisuutta sitouttaa työntekijän suunnitelmat yhtiön sisäisiin kehittymis- ja etenemismahdollisuuksiin.

Tutkimusongelma tässä työssä on, ”kuinka urasuunnittelua voidaan kehittää kohdeorganisaatiossa?”. Keinoksi vaikuttaa kohderyhmään kuuluvien työntekijöiden urasuunnittelua nousi urapolkukuvan hyödyntäminen. Jotta urapolkukuva voitaisi hyödyntää entistä paremmin, tulisi sen käyttöönotto suunnitella ja löytää toimintamalli tämän käyttämiseksi.

Tutkimuskysymyksiksi valikoituivat kysymykset: ”kuinka urapolkukuva saadaan käyttöönotettua kohdeorganisaatiossa?” ja ”mitä lisäarvoa urapolku tuo kohdeorganisaatiolle?”. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä kohderyhmän tietoisuutta urapolkukuvasta ja suunnitella urapolkukuvauksen käyttöönottoon liittyvä ohjeistus esihenkilöille. Tavoitteena on myös päivittää urapolkukuvaa niin, että siinä on huomioitu nykytila-analyysissä havaitut kehityskohteet sekä pilotoida urapolkukuvan käyttöönotto tutkimuksen toteutuksen aikana pidettävien kehityskeskusteluiden yhteydessä.

2.2 Tutkimuksellinen kehityshanke

Kehittämistyö on yrityksille tärkeä kannattavuuden ja toiminnan parannuskeino, sillä tuloksista saavutettavien hyötyjen lisäksi se opettaa itsenäistä ajattelua, ongelmanratkaisua ja vuorovaikutustaitoja sekä ratkomaan työelämän ongelmia.

Kehittämistyössä käytäntö ja teoria kulkevat käsi kädessä prosessissa mukana ja siinä käytetään monipuolisesti menetelmiä sekä ollaan aktiivisesti vuorovaikutuksessa kehittämistyön eri tahojen kanssa. Myös jatkuva prosessin arviointi ja esittäminen eri kohderyhmille vie työtä eteenpäin. (Ojasalo ym. 2009, 14–15, 18.) Kehittämistoiminta on sosiaalinen prosessi, jossa osallistutaan ja osallistetaan. Tällä varmistetaan eri tahojen tarpeiden ja intressien huomioiminen ja lisätään sitoutuvuutta kehittämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 89–90.)

Tässä tutkimuksessa käytän tutkimusstrategiana on kehityshanketta, jossa on hyödynnetty kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksessa on kyse olemassa olevan työkalun integroimisesta osaksi urasuunnittelussa käytettävää toimintamallia. Kehittämistutkimus pyrkii muutokseen ja sen eteneminen on syklisestä toimintatutkimuksen lailla (Kananen 2012, 41; Toikko & Rantanen 2009, 115). Tutkimuksellinen kehityshanke voi saada alkunsa erilaisista lähtökohdista, kuten tässä tapauksessa organisaation kehittämistarpeesta. Siinä, missä menetelmään kuuluu käytännön ongelman ratkaisua ja uusien ideoiden tuottamista ja toteuttamista, tieteellisessä tutkimuksessa noudatetaan kuitenkin tieteellisen tutkimuksen perinteitä. Viitekehyksellä osoitetaan, mihin tutkimus luo uutta tietoa. Kehittämistutkimuksen pääpaino on kehittämistehtävän saavuttamisessa, mutta on yhtä tärkeää tuottaa uutta tietoa käytännöstä. Kehittämistyötä kuitenkin ohjaavat käytännölliset tavoitteet, joihin haetaan tukea teoriasta. Tulosten hyödyllisyys kytkeytyy vahvasti niiden siirtämiseen käytäntöön ja kehitettyjen ideoiden implementointiin. (Ojasalo 2009, 18–20).

Koska laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää ilmiötä, tulee sitä tarkastella kokonaisuutena. Hankeperusteiselle kehittämiselle asetetaan tavoitteet, määritellään toimintatavat ja varmistetaan jatkuva arviointi. Kehittämistoiminta saa tutkimuksellisen aseman, kun käytännönongelmat ja tutkimuskysymykset ohjaavat prosessia ja tietoa tuotetaan aidossa toimintaympäristössä tutkimuksellisten periaatteiden mukaisesti. (Toikko & Rantanen 2009, 14–15, 22.) Kehittämistutkimus pyrkii poistamaan ongelman tai kehittämään kehityskohdetta paremmaksi. Hyöty voi olla kertaluonteista, josta hyötyy vain kohderyhmä, mutta

jotta muutkin hyötyisivät kehittämistyöstä, tulee työ dokumentoida tarkasti ja esittää julkisesti. (Kananen 2012, 44.)

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen luomiseksi tiedonkeruumenetelmänä käytetään osallistuvaa havainnointia ja kirjallisia lähteitä. Aiempien tutkimusten, artikkelien ja tietokirjallisuuden avulla kerään teoriaa luoden tietoperustalla viitekehyksen aiheen keskeisille teemoille eli osaamisen kehittämislle, osaamisen johtamiselle ja urasuunnittelulle. Osaamisen kehittämisestä ja johtamisesta on tutkittu paljon ja siitä on olemassa monien vuosikymmenien ajalta paljon tietokirjallisuutta. Pyrin havainnoinnin avulla varmistamaan teorian avulla luodun viitekehyksen soveltuvuuden kehittämishankkeeseen sopivaksi.

Tutkimuksen onnistumisen kannalta riskinä ovat käytettävissä olevat aikaresurssit sekä kohderyhmän sitoutuminen tutkimuksen toteuttamiseksi. Opinnäytetyö toteutetaan kokonaisuudessaan tammi-huhtikuun aikana ja aikataulutuksen riskeinä ovat tutkijan opintojen ohella suoritettavien työtehtävien sitovuus sekä kohdeorganisaatiota rasittavan työkiireen vaikutukset. Kohderyhmän ollessa pieni, kahdeksan henkilöä, on muutamankin kohderyhmäläisen kyselyvastauksilla, tai vastaamatta jättämisellä, suuri vaikutus analysoitaviin tuloksiin. Toisena haasteena näen, että tutkijan rooli kohderyhmän esihenkilönä voi vaikuttaa kohderyhmän kanssa käytyihin keskusteluihin ja kyselyvastauksiin. Vaikka kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista, voidaan se kokea pakollisena, koska esihenkilöroolissa toimiva tutkija pyytää vastaamaan siihen. Samoin henkilökohtaisissa keskusteluhetkissä esihenkilölle ei ehkä uskalleta kertoa yhtä avoimesti ja rehellisesti kuin muussa roolissa toimivalle tutkijalle kerrottaisi.

2.3 Validiteetti & reliabiliteetti

Työelämälähtöisessä kehittämistyössä vallitsevat niin tieteelliset kuin yritysmaailman eettiset säännöt ja siksi työ tulee tehdä korkean moraalin mukaisesti ja tulosten tulee olla käytäntöä hyödyttäviä (Ojasalo ym. 2009, 48–49). Lähtökohtaisesti laadullisen tutkimuksen luotettavuus perustuu tutkijan arviointiin ja näyt-

töön, mutta kehittämistoiminnassa voidaan korostaa myös tulosten käyttökelpoisuutta eli tulosten hyödynnettävyyttä, jota voidaan tarkastella joko prosessi- tai kehittämistulosten näkökulmasta. Käyttökelpoisuus tarkoittaa tulosten hyödynnettävyyttä. (Kananen 2014, 146; Toikko & Rantanen 2009, 125.)

Kehittämishankkeen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetti määrittää, kuinka hyvin tutkimus pitää paikkaansa ja reliabiliteetti kuvaa sitä, kuinka luotettavasti tutkimus on toistettavissa, jotta siitä saataisi sama lopputulos. (Heikkinen, Huttunen & Moilanen 1999, 113.) Koska tutkija tarkastelee aineistoa oman elämäkokemuksensa ja tietojensa perusteella, pyrin vaikuttamaan hyvällä dokumentaatiolla tutkimuksen validiteettiin ja reliabiliteettiin.

2.4 Tutkimuksen rajaus

Tutkimus rajataan yhteen kohdeorganisaatiossa työskentelevään tehtävärooliin, korvausneuvojiin. Lopputuloksena laadittavat ohjeistus ja päivitetty urapolku kuva ovat kuitenkin jalostettavissa muihinkin tehtävärooleihin muokkaamalla niitä työkuvausten mukaisesti.

LähiTapiola Pääkaupunkiseudun organisaatio voidaan jakaa neljään liiketoiminnan osa-alueeseen: myyntiorganisaatio, vakuutuspalvelut, korvauspalvelut ja organisaation tukipalvelut. Tämä tutkimus on kohdistettu korvauspalveluihin, ja vielä tarkemmin, moottoriajoneuvokorvauspalveluihin. Tässä toiminnossa työskentelevien korvausneuvojen työhön liittyy liikenne- ja kaskovahinkojen käsittely, erilaisten korvausprosessien hallinta, kumppanitoiminta ja vahinkotapahtumiin liittyvien laskujen maksu.

2.5 Mittarit

Tutkimuksen onnistumista arvioidaan niin on/off- kuin laadullisilla mittareilla. Mittarit antavat vastaukset siihen, onko tavoitelluissa lopputuloksissa onnistuttu, onko halutut prosessin vaiheet saavutettu sekä niihin liittyvät palautteet.

Tutkimustulosten perusteella mitattavalle muutokselle on asetettu neljä mittaria: kaksi on/off-mittaria, jotka mittaavat urapolun käyttöönottoa ja urapolun tallentamista paikkaan, johon kohderyhmällä on vapaa pääsy; yksi laadullinen mittari, joka mittaa urapolun vaikutuksia henkilöstökokemukseen sekä määrällinen mittari, jolla mitataan, kuinka moni kohderyhmästä on ottanut käyttöönsä urapolun osana urasuunnitteluaan.

Mittari 1: Käyttöönottosuunnitelma tehty (toteutunut/ei toteutunut)

Mittari 2: Urapolkukuva tallennettu paikkaan, johon kohderyhmällä vapaa pääsy (toteutunut/ei toteutunut)

Mittari 3: Urapolun käyttöönotto pilotoitu (toteutunut/ei toteutunut)

Mittari 4: Johdolta kerätty palaute (kirjallinen palaute)

Mittari 5: Tietoisuus kasvanut ja urapolkukuvaa on vähintään kokeiltu kohderyhmän toimesta (tutkijan oma arvio)

Liiketoiminta perustuu kannattavuuden varmistamiseen ja voiton kasvattamiseen. Vakuutusyhtiön toimintaa seurataan yhdistetyn kulusuhteen perusteella, joka kuvaa, kuinka paljon vakuutusmaksutulosta menee liikekuluihin ja korvausmenoihin. Tämän työn tarkoitus ei kuitenkaan ole vaikuttaa suoraan tuohon kulusuhteeseen, vaikkakin tuloksien avulla voidaan välillisesti vaikuttaa kannattavuuteen pidemmällä aikajaksolla henkilöstön osaamisen johtamisella.

3 Teoreettinen viitekehys

3.1 Osaaminen mahdollistaa yrityksen strategian

LähiTapiola-ryhmän strategia, josta myös LähiTapiola Pääkaupunkiseudun strategia juontuu, on asetettu strategiakaudelle 2022–2026. Strategiakaudella pai-

notetaan muun muassa oppivan organisaation kulttuurin kehittämistä, joka toteutetaan käytännössä kehittämällä organisaation osaamista ja henkilöstökokemusta.



Kuva 3. LähiTapiola-ryhmän strategia vuosille 2022–2026.

LähiTapiola Pääkaupunkiseutu pyrkii osana omaa strategiaansa olemaan pääkaupunkiseudun vetovoimaisin vakuutusyhtiö mm. työmarkkinoilla ja kehittämään henkilöstökokemustaan. Yhtiössä on osaavaa henkilöstöä ja tarvittavat taloudelliset resurssit sekä yhtiö panostaa monipuoliseen koulutustarjontaan ja jatkuvaan suunnitelmallisen strategiaviestintään strategian toteuttamiseksi. Toki strategian toteuttamisen haasteena on luoda osaamistarpeiden kehittämistä edistävää koulutusta ja löytää kouluttamiseen tarvittavat aikaresurssit.

Henkilöstökokemuksen kehittämisessä strategian pääteemoina nousevat johtamisen, työkuulttuurin ja osaamisen kehittäminen. Tämä kertoo organisaation kyvystä tunnistaa osaamistarpeensa, joiden avulla se voi saavuttaa vahvan organisaatiokulttuurin. Organisaatiokulttuurin kehittäminen on avainasemassa asiakaskäyttäytymisen murroksen edellyttämien muutostavoitteiden saavuttamiseksi. Päättellen siitä, että yhtiön strategian tarkoitus on kehittää jatkuvasti koko organisaation osaamista, tavoitteellisuutta ja muutoskykyä, organisaatio on selvästi ymmärtänyt henkilöstön kuuluvan ydinkyvyyksiinsä.

Oppivan organisaation toteuttamiseksi yhteistä oppimista tulee kyetä johtamaan suunnitelmallisesti alueyhtiömallista johtuvasta hajautuneista työtehtävistä huolimatta. Strategian onnistuminen vaatii organisaation johdon kyvykkyyttä ketterään oppimiseen kehittääkseen toimintaansa organisaatiossa määritettyjen johdon periaatteiden mukaisiksi. Strategian mukaisen asiakaskokemuksen perusta on sitoutunut ja osaava henkilöstö, jota halutaan johtaa valmentavalla ja tulos-hakuisella otteella.

3.2 Osaamisen kehittäminen

3.2.1 Keskeiset käsitteet

Työuralla voidaan tarkoittaa joko etenemistä työtehtävästä toiseen samassa organisaatiossa tai yksilön koko työelämän kulkua kokonaisuudessaan. Monilla on uralleen jonkinlainen suunnitelma ja se etenee vaiheittain prosessimaisesti työelämän aikana siirtymien kautta. Ura itsessään on subjektiivinen rakenne, jossa muun muassa henkilön kokemusten ja tulevaisuuden toiveiden avulla mallinnetaan nousujohteista kehittymistä työssä tai asemassa. (Penttinen ym. 2011, 101.) Työuran voi käsittää myös monessa eri yhteydessä eri tavalla. Itse viittaa työuralla muun muassa Tilastokeskuksen käyttämässä merkityksessä eli ajalla, joka on käytetty työntekoon elämän aikana, toisin sanoen työvuosien kertymäjaksona tai työvuosien odotearvona (Tilastokeskus). Henkilöllä voi olla työelämänsä aikana monta uraa, joista koostuu urapolku ja haluttuun urapolkuun voi vaikuttaa urasuunnittelulla.

Urasuunnittelulla tarkoitetaan henkilökohtaista prosessia, jossa määritetään keinot ja aika omalle työuralle asetettujen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi (Kattelus 2002, 21–23). **Urapolku** rakentuu työtehtävien ja -roolien kokonaisuudesta, joka ei tämän päivän työelämässä ole välttämättä perinteinen lineaarisesti ylöspäin suuntautuva kaavio, vaan saattaa poiketa erilaisten tehtävien, toimialojen ja oman urasuuntautumisten vaihtelevuuden mukaisesti (Haataja ym. 2014, 5). On hyvä erotella organisaation urapolku ja henkilökohtainen

urapolku. Organisaation urapolku kuvataan yleensä lineaarisena jatkumona saman toiminnon sisällä, mutta nykyään työelämässä rakentuva urapolku noudattaa yleensä monimuotoisempaa mallia, joka voi hyppiä toimialasta toiseen ja kuvata joustavaa siirtymää tehtävästä toiseen (Kauhanen 2010, 136–137).

Työmotivaatio on henkilökohtainen kokemus ja tunne, joka synnyttää, energisoi, suuntaa ja ylläpitää yksilön toimintaa (Vartiainen & Nurmela 2002). Työmotivaatio voidaan jakaa kolmen tekijän, saavutusten, yhteenkuulumisen tunteen ja vallan, yhteissummaksi ja siihen voidaan vaikuttaa niin sisäisen kuin ulkoisen motivaation kautta. Sisäiseen motivaatioon vaikuttavat muun muassa työn sisältö, haastavuus ja mielekkyys, kun taas ulkoiseen motivaatioon voidaan vaikuttaa palkkioilla ja palautteella. Työmotivaation tutkiminen on kuitenkin vaikeaa, koska työntekijän eivät ohjaa käyttäytymistään tietoisesti ja koska motivaatiota voidaan manipuloida työyhteisössä omien mielipiteiden sekä yleisen työilmapiirin avulla. (Sinokki 2016, 86, 98.)

Sitoutuvuus voidaan luokitella eri sitoutuvuusluokkiin, mutta tässä yhteydessä tarkastellaan sitoutuvuutta organisaatioon, jolla tarkoitetaan lojaliteettia organisaatiota kohtaan ja alttiutta pysyä organisaation palveluksessa. On hyvä erottaa tämä omistautuvasta sitoutumisesta, jolla tarkoitetaan sitoutuvuutta omaan työhön ja uraan, vaikkakin tämä voi muuttua organisaatioon sitoutumiseksi, kunhan työntekijä saavuttaa itselleen asettamansa tavoitteet työssään. (Lampikoski 2005, 46–47.)

Ammatti-identiteettiin vaikuttavat niin minäkuva kuin sukupuoli-identiteetti ja siihen kytkeytyy vahvasti henkilön oma persoonallisuus. Ammatti-identiteetti kasvaa työelämässä saadun kokemuksen myötä ja ammatti-identiteetti voidaan katsoa saavutetun, kun henkilö kokee, että hänelle on kehittynyt riittävästi ammatin vaatimia taitoja sekä hän tiedostaa oman osaamisensa ja rajoitteensa. Ammatti-identiteettiä voidaan ylläpitää ja uudistaa kehittymistä vahvistamalla koulutuksella sekä työohjauksella. (Mulari 2013, 120–121.)

Coaching on valmennusprosessi, jossa mentoroinnin kaltaisesti osapuolilla on luottamuksellinen yhteistyösuhde, mutta coach on koulutettu tavoitteellinen ohjaaja, joka on riippumaton ja ulkopuolinen työyhteisöstä. Coach auttaa kuuntelun, aktivoivien kysymyksen ja osallistavien työskentelymenetelmien avulla valmennettavaa havaitsemaan ja ottamaan käyttöön omia voimavarojaan saavuttaakseen tavoitteensa. (Kupias ym. 2014, luku 7.)

Osaamisella tarkoitetaan henkilön kykyä kehittyä, suoriutua työtehtävässään sekä ratkaista ongelmia hyödyntäen taitoa, tietoa, verkostoja, kokemusta, henkilökohtaisia ominaisuuksia ja asennetta, joita henkilö kartuttaa työelämässään (Ojala 2008 47, 50–51; Kujansivu ym. 2007, 112.).

Oppiva organisaatio on kuvattu monilla eri määritelmillä, joille yhtenäistä on kuvata organisaatio- ja yksilötasolla tapahtuvan oppimisen ja muutoksen välistä yhteyttä sekä toiminta- ja työskentelytavan muuttumista, jotka ovat mahdollisia vain tällaista organisaatiokulttuuria edistävällä johtamistyyllillä (Sarala & Sarala 1996, 53–54, 60–62).

Hiljainen tieto tai **piilo-osaaminen** on osaamista, jota ei ole dokumentoitu kirjalliseen tai kuvalliseen muotoon, vaan se on kertynyt työntekijälle kokemuksesta ja tieto on vain hänellä itsellään. Useat työntekijät eivät tiedosta omaavansa hiljaista tietoa, joten tiedon jakaminen ja hyödyntäminen edellyttää säännöllistä vuorovaikutusta sekä luottamusta tiimissä ja huolehtimalla, että työyhteisössä on tarpeeksi vuorovaikutustilanteita. (Kupias ym. 2014, luku 3.)

Henkilöstökokemus tai toiselta nimeltään työntekijäkokemus kuvastaa työntekijän kokemusta työpaikastaan ja siihen vaikuttavat työntekijän odotukset, hänelle annetut lupaukset sekä näiden toteutuminen arjessa ja organisaatiokulttuurissa. (Luukka 2019, 128–129.) Tasa-arvoinen kohtelu, luottamus sekä yrityksen ja omien arvojen kohtaaminen ovat avainasemassa positiivisen henkilöstökokemuksen rakentamisessa. Koska henkilöstökokemus on yksilöllinen tunne, korostuvat yksilön johtaminen ja kokonaisvaltainen johtaminen, jotka vaativat

työntekijän tuntemista sekä ymmärtämistä. (Kaihua, Kemi, Tapaninen & Vähäkuopus 2020, 8, 40.)

3.2.2 Juridiset velvoitteet osaamisen kehittämisessä

Henkilöstön kehittäminen on työnantajalle säädetty yleisvelvoite, joka on määritetty työsopimuslaissa seuraavasti: ”Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi” (TSL 2:1). Tämän toteutumista on pyritty myös tukemaan taloudellisesti tuetun ammatillisen osaamisen kehittämisestä säädetyn lain (TTAOKL) avulla. Osaamisen kehittämisen turvaaminen on elintärkeää niin työntekijälle itselleen, jotta hän pärjää työmarkkinoilla etsiessään uusia työtehtäviä, mutta myös Suomen talouden kannalta, jotta työn tuottavuus ja Suomen kilpailukyky paranevat. On tärkeää, että työntekijöiden osaamistaso vastaa työtehtävien asettamia vaatimuksia ja osaamisen ajantasaisuudesta huolehtiminen edesauttaa työpaikan kehitystarpeisiin vastaamista yritystoiminnan muutostilanteissa. (TTAOKL 1§; Murto 2018, 132.)

Juridisesti on katsottu olevan työnantajan tehtävä huolehtia, että työntekijä selviää työtehtävästään myös tehtävien muuttuessa eli työnantajan vastuulla on perehdyttää ja ylläpitää ja johtaa työntekijän osaamista. Jos yritys tai esimies suhtautuu näihin velvoitteisiin välinpitämättömästi, alkavat yrityksessä näkyä organisaation työhyvinvoinnissa ja tuottavuudessa tapahtuvat negatiiviset muutokset. (Kupias ym. 2014, luku 1.) Tämä ei kuitenkaan täysin poissulje henkilön omaa vastuuta omasta urasuunnittelustaan.

3.3 Oppiva organisaatio

Pärjätäkseen kilpailijoilleen, yrityksen tulee löytää toimialasta riippumattomat ydinosaamisensa kestävässä kehityksessä. Vahvan osaamisen ja kehittämisen yrityskulttuurin edellytys on hyvä organisaation oppimisen systematiikka eli se, että jokaisella organisaation jäsenellä on yhteinen käsitys toiminnasta, tavoitteista ja tulevaisuudesta, jotta se voi tuottaa yritykselle menestystä ja uudistumiskykyä, eikä kehittäminen jäisi hajanaiseksi ja epätasaiseksi hiipuen kohti

vanhoja totuttuja toimintatapoja. Oppiva organisaatio voi olla keino vahvistaa yrityksen resilienssiä, tuottaa uudenlaista ajattelua, toimintatapoja sekä muuttaa toimintaa kestävämmäksi ja tehokkaammaksi. (Kamensky 2015.) Onnistuessaan oppiva organisaatio on avoin, refleктоiva, muuttumis- ja oppimishaluinen, jossa koko henkilöstön tietotaito, kokemus ja oppimiskyky pystytään hyödyntämään (Sengen 1990, 65).

Transaktio- ja transformaatiojohtamiskäyttäytymisellä on todettu olevan vaikutusta organisaation sisäiseen kontekstiin ja sen seurauksena vaikutusta oppimiseen. Organisaation oppimisen johtaminen edellyttää, että strategiset johtajat suorittavat usein rooleja, joihin liittyy sekä transformaatio- että transaktiojohtamiskäyttäytymistä, vaikkakin eri olosuhteissa. (Vera & Crossan 2004.)

Muutosjohtamisessa tärkeintä on muistaa kertoa henkilöstölle kehitystyön etenemisestä, jo saavutetuista onnistumisista sekä palkita välittömästi hyvistä suorituksista. Henkilöstökokemuksen kehittäminen osana strategiaa osoittaa, että strategian tarkoitus on muodostaa osaamisen hallinnan ja johtamisen punaisen langan ja ohjata osaamisen kehittämistä ja toteuttamista. Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja jatkuvan oppimisen ylläpitäminen vaikuttaa suoraan työhyvinvointiin, sitoutumiseen sekä takaa kehittymistä ja muutosmyönteisyyttä. (Kauhanen 2018, 21; Viitala 2021, 45).

3.3.1 Tulevaisuuden työelämä

Tulevaisuuden työelämässä korostuu monialainen osaaminen, joten myös arvostus työkokemuksesta muuttuu tämän mukaiseksi. LähiTapiola Pääkaupunkiseutu haluaa olla vastuullinen työnantaja, joka tarkoittaa esimerkiksi, että se huolehtii henkilöstönsä osaamisen kehittämisessä myös tulevaisuuden osaamisen tarpeet sekä työtehtävät. Näitä ovat finanssialalla mm. automaation kasvu, IT-osaamisen korostuminen sekä nopeasti muuttuvan alan ammattitaidon säilyttäminen ja päivittäminen. Henkilöstö voi olla yrityksen tärkein ja kilpailijoista erottuva kilpailutekijä, kun henkilöstö on osaavaa, innovatiivista ja innostunutta. (Vuorinen 2019.)

Nykyään noin 60% töistä sisältää työtehtäviä, joista kolmannes voidaan suorittaa automaatiolla ja 5% töistä on täysin automatisoitavissa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että työpaikat katoaisivat, vaan työtehtävät muuttuvat asiantuntijuutta vaativiin tehtäviin, joita ei voida automatisoida. (Varamäki 2019, 58.)

Urapolut voidaan jakaa kolmeen eri malliin – perinteiseen, rajattomaan ja monimuotoiseen uraan. Perinteinen ura tarkoittaa lineaarisesti ylöspäin suuntaavaa urapolkua tietyssä työtehtävässä tai organisaation toiminnossa. Perinteiset urajärjestelmät perustuvat hierarkiaan, joissa ihmiset kilpailevat rajallisista ylennysmahdollisuuksista ja uralla eteneminen tapahtuu kiipeämällä hierarkiassa ylöspäin. (Barusch 2006.) Rajaton ura kuvastaa työtehtävien, toimialojen ja jopa työnantajien yli ulottuvaa urapolkua, joka käytännössä näyttäytyy niin, että kaksi henkilöä voi olla samalla alalla, samassa organisaatiossa ja jopa samalla toimialalla, mutta heillä on hyvin erilainen siirtymisvalmius erilaisten uravalmiuksiensa vuoksi. (Sullivan & Arthur 2006.) Monimuotoinen ura kuvastaa itseohjautuvaa ja henkilökohtaisiin arvoihin perustuvaa uramuotoa, jonka suunnittelusta yksilö on henkilökohtaisessa vastuussa. Monimuotoisuudella pyritään henkilökohtaiseen kasvuun ja usein siihen liitetään myös voimakas halu autonomiaan ja itsensä toteuttamiseen. (Li ym. 2019.)

Monimuotoistuvat urapolut aiheuttavat myös paljon paineita varsinkin nuorille työnhakijoille. Uraan liittyvän stressin torjumiseksi ihmisiä kehoitetaan hankkimaan "uraresilienssi", jolla tarkoitetaan, että henkilön tulee huolehtia omasta työllistymiskyvystään jatkuvasti sen sijaan, että hän löytäisi vakaaksi ja turvaksi mieltävänsä työpaikan. Organisaatioilla on merkittävä rooli mahdollistajana ja kehittäjänä urajohtamisessa ja näiden onkin löydettävä oma mallinsa perinteisen järjestelmän ja lähes futuristisen urakuvauksen välimaastossa. (Baruch 1999). Työntekijöiden koko työuran keskittäminen yhden organisaation palveluksessa kuitenkin harvenee, joten työnantajat eivät välttämättä ole yhtä sitoutuneita yksilön urakehitykseen, mutta yritysten tulee silti kyetä löytämään kilpailukykyä ja työhyvinvointia kasvattavia työntekijöitä alati kiristyvässä toimialan markkinatilanteessa (Di Fabio 2019).

Tulevaisuuden työelämän haasteet näkyvät myös organisaatioiden strategia-työskentelyssä. Strategialla asetetaan menestystavoitteita pitkälle aikavälille, mutta liiketoiminnan tuottavuuden ja kannattavuuden osalta vaaditaan niin pitkien kuin lyhyiden aikavälien tavoitteita. Tämä koskee myös henkilöstön osaamisen kehittämistä, joten yrityksen tulee määrittää osaamisalueet, joilla se varmistaa oman menestyksensä henkilöstönsä kautta. Osallistavalla strategiatyöllä voidaan vaikuttaa myös henkilöstön motivaation ja sitoutumisen kehittämiseen, kun he kokevat voivansa vaikuttaa strategiaan osaltaan. (Aura ym. 2019, 78)

Tiedon lisäämisen ja soveltamistaidon lisäksi, osaamisen kehittäminen tarkoittaa myös henkilöstön muutoskyvyn kasvattamista ja tukemista linjassa yrityksen strategian kanssa. Johdon päätös henkilöstön kehittämisestä selkeillä määrällisillä tavoitteina selkeyttää myös strategisia tavoitteita ja tukee henkilöstön kehittämistä strategian mukaisesti. Näin kehityskohteet hahmottuivat osaksi strategian kokonaisuutta. (Aura ym. 2019, 78.) Yrityksen menestymiseen vaaditaan myös työntekijän henkilökohtaista menestymistä, jotta työntekijöiden työmotivaatio ja sitoutuvuus ovat korkealla. Työntekijälle on tärkeää säilyttää oma markkina-arvonsa työelämässä ja tämä mahdollistuu vain ammattiosaamisen ja -identiteetin kehittämisen kautta. Näitä menestymisen avaimia ei tutkimusten mukaan voi korvata edes rahallisella palkkiolla, sillä palkka ei motivoi työntekijöitä yhtä paljon kuin itsensä kehittäminen työssään ja tunne siitä, että työnantaja välittää työntekijöistään. (Vuorinen 2019.) Siksi on tärkeää, että työnantaja huolehtii myös työntekijän henkilökohtaisesta valmentamisesta ja kasvusta työuran aikana.

3.4 Osaamisen johtaminen

Aiemmin tässä työssä avasin, mitä osaaminen käsitteenä tarkoittaa, mutta seuraavaksi on syytä pohtia, kuinka sitä johdetaan ja kuinka urapolkua voi hyödyntää osana osaamisen johtamista. Osaamista voi tarkastella yksilön, tiimin tai organisaation näkökulmasta. Hyvä johtaja kykenee näkemään nämä kaikki näkökulmat ja hyödyntämään tietoa omassa esimiestyössään, jotta hyödyllinen

osaaminen tulee mahdollisimman laajasti organisaation käyttöön. Joskus osaaminen voi jäädä ainakin osittain piiloon, jolloin tämänkaltainen piilo-osaaminen tulee pyrkiä tunnistamaan ja ottamaan organisaation käyttöön. (Kupias ym. 2014, luku 2)

Jotta osaamista voi johtaa, täytyy osaaminen ensin kartoittaa. Osaamistarpeet voidaan luokitella nykyisen toiminnan, strategialähtöiseen ja pitkän aikavälin osaamistarpeisiin. Nykyistä toimintaa arvioitaessa tulee tunnistaa yhtiön tehtävät, arvot ja menestystekijät, jotta voidaan määrittää keinot, joilla nykyistä toimintaa voidaan parantaa. Strategialähtöiset osaamistarpeet peilaavat asiakkaiden odotuksia ja tarpeita sekä toimintaympäristön muutoksia. Samassa yrityksen tulee myös huomioida sen visio, strategia ja strategiset tavoitteet osana osaamisen kehittämissuunnitelmaa. Pitkän aikavälin osaamistarpeet kuvastavat toimialan, toimintaympäristön sekä työn ja työskentelyn muuttumista pitkällä aikavälillä. Näiden näkökulmien analysoinnin jälkeen voidaan suunnitella kohdennettua henkilöstökoulutusta halutun osaamispääoman lisäämiseksi yrityksessä. (Ojala 2008, 10.)

Strategian onnistuminen edellyttää, että niin organisaation kyvykkyydet, kuten osaaminen ja toimintakulttuuri, kuin yksikkökohtaiset kyvykkyydet eli tiimi- ja roolikohtaiset geneeriset osaamiset, toimialakohtaiset ja yksilökohtaiset osaamiset on tunnistettu ja strategia saadaan jalkautettua näiden kautta yrityksen toimintaan. Ydinkyvykkyyksiksi lasketaan se osaaminen, jonka avulla organisaatio hyödyntää resurssejaan tehokkaasti. (Barney 1991; Hamel & Prahalad 1994.)

Tutkimuksen mukaan työurien johtaminen on tyypillistä tuottaville yrityksille ja tämä on yhteydessä kokonaistuottavuuteen pitkäkestoisesti. Jos työurien johtamisen aktiivisuus on yrityksessä matalalla tasolla, myös yrityksen tuottavuus oli tyypillisesti matala. (Aura ym. 2019, 57) Yksittäisten tiiminjäsenten osaamisten yhdistyessä ja tiimin johtamisella voidaan turvata yrityksen toiminnan jatkuvuutta sekä vahvistaa kilpailuetua markkinassa. Tämän varmistamiseksi, piilo-osaamisen ja hiljaisen tiedon valjastaminen onkin tärkeää dokumentoida kirjalliseen muotoon. Tämä luo yhteistä ja yleistä käsitystä osaamistasosta sekä sitä

voi hyödyntää osana osaamisen johtamista ja kehittämistä. (Kupias ym. 2014, luku 2.)

Jotta organisaatiossa olisi monipuolista osaamista, tarvitsevat eri tiimien jäsenet eritasoista ja erilaista osaamista toisiinsa nähden työtehtävästään ja asemastaan riippuen. Erilaisuudenkin takia, jokaisella työntekijällä ja esihenkilöllä, tulisi olla selkeä mielikuva osaamisvaatimuksista, jotta osaamista voidaan tehokkaasti kehittää. Osaamista tiimissä voidaan kartoittaa haastatteluiden ja havainnoinnin kautta, ja esihenkilö voi hyödyntää samoja keinoja valmennushetkissä ja kehityskeskusteluissa. (Kupias ym. 2014, luku 2.)

Osaamisen lisääminen ei aina tarkoita sen syventämistä, vaan uutta osaamista voi hankkia jo olemassa olevan rinnalle mahdollistaen poikkeavat, mutta luontevat urasiirtymät uraputken mukaisen ajattelun sijaan. Tämänkaltainen osaamisen vahvistaminen ei tarkoita suoranaisesti palkankorotukseen johtavaa osaamisen kehittämistä, vaan mahdollisuutta oppia ja laajentaa omaa ammatillista verkostoa, joka voi pitkällä aikajänteellä johtaa jopa rahalliseen palkitsemiseen. (Varamäki 2019, 155.)

Avaintekijöinä osaamisen johtamisessa ovat johdon oman ammattitaidon kehittäminen, hyvät palautetaidot niin kehuvaan kuin kehittävän palautteen osalta sekä oppimisen ja kehittymisen tukeminen kuuntelemalla ja hyvien vuorovaikutustaitojen avulla. Esihenkilön tulee muistaa antaa työntekijöilleen palautetta, sillä palaute kertoo työntekijälle siitä, että hänen tekemisensä on huomattu ja työnantaja välittää hänestä pyrkien kehittämään ja kehuvaan palautteen kautta. Tämä itsessään tukee kehittymistä ja oppimista, mutta käytännössä se tarkoittaa myös mahdollisuuksien tarjoamista näiden toteuttamiseksi. (Ojala 2008, 15). Avaintekijöihin lukeutuu myös työntekijöiden osallistaminen, joka sitouttaa työntekijät paremmin muutokseen, kun heillä on ollut mahdollisuus osallistua muutoksen luomiseen. Tämä jättää esihenkilölle fasilitoijan roolin kartoituksessa ja muutossuunnitelmien teossa. Vaikka kokemus kasvaa työskentelyn yhteydessä, se itsessään ei opeta työntekijää, vaan kokemuksesta tulee osata analysoida, jotta siitä voi oppia. (Kupias ym. 2014, luku 5.)

Hyväksi ja arvostavaksi koettu johtajuus kasvattaa työntekijän sitoutuneisuutta ja lojaaliutta työnantajaa kohtaan, mikä näkyy käytännössä tehokkaampana työskentelynä ja nämä työntekijät saavat vähemmän kriittistä palautetta asiakkailta (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2018, 43; Briner & Conway 2012, 472). Kuuluvuuden tunnetta ja työntekijän täyden potentiaalin saavuttamista työskentelyssään voidaan myös kasvattaa sillä, että esihenkilö kohtelee työntekijöitään oikeudenmukaisesti, kehittää aktiivisesti työkulttuuria sekä huomioi, kunnioittaa ja ylistää työntekijöitään sekä osaa hyödyntää työntekijöiden erilaisuutta ja vahvuuksia yhteisen menestyksen luomiseksi (Kaye & Jordan-Evans 2021).

Yksilön osaamisen johtamisen päätavoite on nykyisessä työtehtävässä kehittyminen työntekijän urakehityksenkin kannalta ja jos ura on siinä taitteessa, että työntekijä on siirtymässä seuraavaan työtehtävään, tulee hänelle mahdollistaa uusien tehtävien harjoittelu ja tukea kehittymistä keskustelujen ja palautteen avulla. Esihenkilön tehtävä on tukea jokaisen työntekijän urakehitystä, joten avoin ja luottamuksellinen palautekeskustelu toimii hyvänä keinona suunnitella työntekijän etenemistä, sillä vaikka näkemykset esihenkilön ja työntekijän välillä eivät aina kohtaisi, voidaan keskusteluilla määrittää konkreettisia toimenpiteitä eteenpäin pääsemiseksi. (Kupias ym. 2014, luku 2.)

3.4.1 Valmentava johtajuus

Valmentava esimiestyö juontuu valmentavasta johtajuudesta, joka käsitteenä tarkoittaa yhteistoimintaa, jota voidaan kuvailla adjektiiveilla tavoitteellinen, osallistava ja arvostava. Valmentava johtaja keskittyy kolmeen näkökulmaan: tavoiteorientoituneeseen ja pitkäjänteiseen kehittämiseen, joukkueen rakentamiseen sekä oman itsensä kehittämiseen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 42.) Käytännössä valmentavan johtajuuden ajattelutavan taustalla on työntekijän tukeminen kuuntelemalla ja kysymällä, sekä antamalla työntekijälle mahdollisuuden ongelmansa ratkaisun oivaltamiseen itse. Tämän vuoksi yritykset ovat siirtymässä

kohti mallia, jossa esihenkilöt antavat tukea ja ohjausta ohjeiden sijaan ja johdettavat oppivat eri tavoilla sopeutumaan jatkuvasti muuttuviin ympäristöihin. (Ibarra & Scoular 2019.)

Tiimin johtamisen lisäksi esihenkilön tulee johtaa tiiminjäseniä yksilöinä ja tukea heidän urakehitystään. Valmentavan työtteen taustalla on näkökulma siitä, että jokaisessa yksilössä on todellisuudessa huomattava määrä potentiaalia, joka tulee löytää ja hyödyntää. Olennaista on välttää ratkaisemasta asioita toisen puolesta, vaan auttaa valmennettavaa ajattelemaan ja oivaltamaan itse. (Ruutu 2020, 26.) Oivaltaminen tarkoittaa, että työntekijä keksii ratkaisun ongelmaansa ja vastaukset kysymyksiinsä itse ja esihenkilö vain valmentaa ohjailemalla ajattelua kysymysten avulla. Tämä kehittää johdettavan innovatiivisuutta, luo onnistumisen kokemuksia ja voi myös olla oppikokemus uuden oppimiseksi. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 52.)

Valmentavalla otteella johdettavaa osaamisen kehittämistä on syytä tarkastella sen olennaisimpien elementtien avulla, joita ovat johdonmukaisuus, onnistunut viestintä, esihenkilön valvoma suunnitelmallinen oppiminen sekä riittävien koulutus- ja aikaresurssien varmistaminen. Valmentavassa johtajuudessa korostuvat esihenkilön kyky työskennellä tunteiden kanssa ja kärsivällisyys johtaa prosessia. Nämä toteutuvat esimerkiksi huolehtimalla jatkuvasta vuorovaikutuksesta, dialogista ja säännöllisistä tapaamisista tiimin kanssa. (Kupias ym. 2014, luku 6.)

Valmentava esimiestyö on vuorovaikutussuhde työntekijän kanssa, jonka tavoite on avoimen keskusteluyhteyden kautta luoda toimintamalleja, keinoja ja purkaa kehittymistä hidastavia esteitä. Valmentava johtajuus juontuu coachingista, jossa keskitytään valmennettavan potentiaalın esille tuomiseen. (Kupias ym. 2014, luku 4.) Vuonna 2015 tehdyn Gallupin tutkimuksen mukaan johtoporras oli vastuussa vähintään 70% työntekijöiden sitoutuneisuuden vaihteluista liiketoimintayksiköiden välillä. Samainen tutkimus osoitti myös, että 10% ihmisistä omaa korkean kyvyn johtaa muita ihmisiä, mikä itsessään kertoo siitä,

että esihenkilön työtehtävään sopivan hyvän esihenkilön löytäminen voi olla hankalaa. (Beck & Harter 2015.)

3.4.2 Osaamisen johtamisen haasteita

Osaamisen johtaminen voi kohdata haasteita johtotasolla, joita aiheuttavat muun muassa yhteisen näkemyksen puute ja liika keskittyminen yksilön kehittämiseen näkemättä tiimin tai organisaation kehittymistarpeita. Tämänkaltainen näkemysvaje tarkoittaa kokonaistilanteen ymmärrystä suhteessa toimintaympäristön mahdollisuuksiin ja uhkiin. Ongelma ei rajoitu vain yksilöihin, vaan koko organisaation toimintaan, mutta johtamisen ja vuorovaikutuksen haasteena on tekemään päätöksiä sekä toimimaan sellaisessa tilanteessa, jossa osalla tiimistä on suhteettoman suuri näkemysvaje. Organisaatio on niin heikko kuin sen heikoimmat yksilöt ovat ja tätä ongelmaa ruokkii se, jos vastuualueet eivät ole tiimissä selviä tai esihenkilö ei tunnista omaa rooliaan. (Ojala 2008, 38; Kamensky 2015, luku 2.)

Haasteet voivat löytyä myös työntekijöiden keskuudesta yksilötasolta. Esimerkiksi nykyiseen tilanteeseen liian tyytyväiset työntekijät voivat olla osaamisen johtamisen hidasteena, sillä he eivät koe innokkuutta tai sitoutuvuutta osaamisen kehittämiseen. (Kupias ym. 2014, luku 1). Esihenkilön on hyvä myös huomioida yksilöiden mahdolliset oppimisvaikeudet, alisuoriutuminen ja uupuminen (Ristikangas & Grünbaum 2014, 38).

Aiemmin arvostettu tulosjohtamistyyli koetaan nykyään liian prosessimaiseksi ja teknologiakeskeiseksi, joten osaamisen johtaminen ja valmentava johtajuus ovat kasvattamassa suosiotaan, koska sen koetaan tarkastelevan työntekijän työskentelyä ja sen tuloksia laajemmin. Osaamisen johtaminen tukee tasavertaisuutta, itseohjautuvuutta ja jatkuvaa uudistumista sekä tavoitteiden merkityksen ymmärtämistä ja niihin sitoutumista, joka parhaimmillaan johtaa omien valintojen reflektiokykyyn sekä arvojen mukaiseen toimintaan. (Sydänmaanlakka 2014, 79–80). Tämän vuoksi organisaatioissa vallitsevat johtamistyyliä tulee tar-

peen mukaan muuttaa osaamisen johtamista tukeviksi, joka saattaa pitkään samalla tavalla johdetuissa organisaatioissa aiheuttaa haasteita ja muutosvastaisuutta.

3.4.3 Henkilöstökokemus osana yrityksen menestystä

Henkilöstökokemus pyrkii kertomaan, kuinka hyvin työntekijän odotukset vastaavat hänen todellisia kokemuksiaan yrityksestä. Koska työntekijöiden tyytyväisyys korreloi suoraan asiakaskokemukseen ja asiakaskokemus takaisin työntekijöiden sitoutuneisuuteen, kannattaa työnantajan pyrkiä parantamaan henkilöstökokemusta rakentamalla yrityskulttuuriaan henkilöstökokemuksen varaan. (Luukka 2019, 131, 136; Digiajan strategia 2016, 21.)

Henkilöstökokemusta johdetaan yrityskulttuurilla eli tuntemalla ja ymmärtämällä työntekijöitä sekä laatimalla työnantajalupauksen, jolla voidaan houkutella innostuneita ja motivoituneita työntekijöitä työskentelemään yritykseen. Tärkeää on myös lunastaa kyseiset lupaukset arjessa, jotta työntekijät voivat sitoutua asetettuihin tavoitteisiin pyrkien kohti haluttua päämäärää. (Luukka 2019, 117, 128–129.)

Työntekijöiden sitoutuminen työnantajaansa edistää organisaation tuloksenteokkyä ja oppimismotivaatiota. Vaikka poistuma on luonnollista ja tervettä organisaatiokehitystä, tarvitaan organisaatiossa myös avainhenkilöstöä varmistamaan yrityksen vakaus ja tuloksenteokotaidot, joten pysyvyyden tulee olla suurempi kuin poistuman. Työntekijän on tärkeää ymmärtää oma rooli ja asema, sillä työntekijä asettaa jo työtä hakiessaan yritykset paremmuusjärjestykseen, jonka perusteella kärkisijoille yltävät yritykset, joissa työntekijä kokee parhaimmat mahdollisuudet edetä ja kehittyä, tarjoavat mielenkiintoisimmat työtehtävät sekä palkitsevat parhaiten saavutuksista (Meretniemi 2012, 21; Lampikoski 2005, 26–27). Henkilöstökokemus luo joko sitoutuneisuutta tai sitoutumattomuutta ja siihen voidaan vaikuttaa ensisijaisesti hyvällä johtamisella. Kun johtamislupaukset onnistutaan lunastamaan, saa se aikaan innostusta ja motivoa-

tiota henkilöstössä, joka ajaa heitä intohimoisesti kohti yhteistä tavoitetta ja päämäärää. (Luukka 2019, 128–129.) Luottamus on avainasemassa henkilöstön sitouttamisessa organisaatioon ja esihenkilöön ja luottamus itsessään antaa motivaatiota kehittyä ja kehittää työympäristöään. (Kupias ym. 2014, luku 1.)

Urapolulla voi oman kehittymisen lisäksi myös tarkastella omaa verkostoa, jonka on kyennyt hankkimaan työurallaan ja pohtia, kuinka tuota verkostoa voi hyödyntää uralla etenemiseksi ja oman osaamisen kehittämisessä. Työssä oppimisen merkitystä ei kannata kuitenkaan väheksyä, sillä siitä voi saada arvokasta osaamista ja kokemusta tai kuten minulle on aiemmin urani aikana sanottu: ”Mikään oppiminen ei ole turhaa, sillä et koskaan tiedä, milloin mitään taitoa tarvitset!”.

3.5 Urapolkukuva johtamisen työkaluna

3.5.1 Perehdytys

Uusien asioiden opettelu on tehokkainta perehdytyksessä, joten perehdytys sopii niin organisaation uusille työntekijöille kuin vanhojen työntekijöiden opettamiseksi uusiin työtehtäviin. Perehdytyksen päämäärä on oppiminen, ymmärtäminen ja uusiin tehtäviin sekä työyhteisöön sitoutuminen. Hyvä perehdytys keskittyy tehtäväkohtaiseen osaamiseen, tiimiosaamiseen, organisaatio-osaamiseen, toimialaosaamiseen, työsuhdeosaamiseen sekä yleiseen työelämäosaamiseen. Jokaisessa työtehtävässä, organisaatiossa ja toimialalla tarvitaan erityisosaamista, joka on tarkoitus oppia ja ymmärtää perehdytyksen aikana. Omassa tiimissä työskentelyyn ja työsuhteessa tarvittavan osaamisen kartuttaminen auttaa sopeutumaan työyhteisöön ja tutustumaan työnantajaan. Muu yleinen työelämäosaaminen taas karttuu samalla tavalla kuin muissakin työtehtävissä tai organisaatioissa. Kokemusta kerryttämällä oppii yleisesti erilaisista toimintamalleista ja työympäristöistä ja tätä osaamista voi hyödyntää myöhemminkin oman työuran aikana. (Kupias ym. 2014, luku 3.)

Perehdytys kuuluu esihenkilön perustehtäviin ja hänen vastuullaan on varmistaa perehdytyksen organisointi, suunnittelu ja toteutus omassa tiimissä siten,

että perehtyminen voidaan toteuttaa mahdollisimman hyvässä ja turvallisessa ympäristössä. Perehdytyksen johtamiseen kuuluu, että noudatetaan organisaation pelisääntöjä tai luodaan omat organisaation strategiasta johdetut käytännöt. Henkilöstön suurestakin vaihtuvuudesta huolimatta perehdytyksessä tulee säilyttää systemaattisuus ja johdonmukaisuus yhdenvertaisen oppimisen turvaamiseksi. Paras lopputulos perehdytykselle saavutetaan, kun mahdollisimman moni työntekijä osallistuu perehdyttämiseen. (Kupias ym. 2014, luku 3.)

Kun uutta työntekijää tai pitkään poissaollutta työntekijää perehdytetään kohdeorganisaatiossa, on jo tässä yhteydessä hyödyllistä tuoda tietoon urasuunnittelussa ja ammatillisessa kehittymisessä käytettävänä oleva urapolkukuva. Näin urapolku on jo alusta lähtien mukana esimiestyön työkaluna ja siihen on luontevaa palata myöhemmin toimeksiantajaorganisaatiossa kuukausittain pidettävissä valmennushetkissä tai vuosittain pidettävissä kehityskeskustelussa.

3.5.2 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelut ovat tärkeitä osaamisen kokemusten jakamiseksi, mutta myös esihenkilön osaamisen tarkasteluun. Kuitenkin pelkkään kehityskeskusteluun nojautuminen on hidasta ja jäykkää, mikä voi täyttää minimi edellytykset organisaatiolle, muttei esihenkilötyössä tai työntekijän kehityksen näkökulmasta. Kehityskeskusteluiden tueksi tarvitaan joko viikoittain tai kuukausittain pidettäviä valmennushetkiä, joissa voidaan paneutua kannustavaan ja pieniä edistysaskeleita seuraavaan sekä työhyvinvointia seuraavaan valmennukseen esihenkilön ja työntekijän välillä. Avainasemassa keskusteluissa kuitenkin korostuu säännöllisyys. Kehityskeskusteluissa paneudutaan työntekijän osaamisen kartoittamiseen, jonka tarkoituksena on havainnoida jo olemassa olevaa osaamista sekä tulevaisuuden haasteita. Kehittymistä koskevat puheenaiheet koskevat ammattitaitoa, osaamisen kehitystarpeita sekä osaamiseen liittyvää työhyvinvointia. (Kupias ym. 2014, luku 3.) Kehityskeskustelussa käydään kolme keskustelua, joiden aikana sovitaan tavoitteet, arvioidaan suoritus sekä jäsennetään kehittymistarpeet. (Valpola 2002, 22). Kehityskeskustelut toimivat

esihenkilön työvälineenä johtamistyössä, koska niiden avulla esihenkilö voi kar-
toittaa koko osaston tai oman tiimensä sisäisen työtilanteen ja osaamistason
sekä työntekijäkohtaisesti tämän nykyisen työtehtävän edellytykset sekä ylei-
sesti työn vaatimuksista ja näiden avulla voidaan myös havaita tiimissä olevaa
piilo-osaamista sekä koulutustarpeita. (Meretniemi 2012, 23).

4 Tutkimuksellinen kehityshanke

Kehittämistyö kuvataan usein prosessina, koska se etenee sykleittäin selkeistä
vaiheista. Vaiheita ovat yksinkertaisimmillaan suunnitteluvaihe, toteutusvaihe ja
arviointivaihe. Arvioinnin päätteeksi on yleensä todettavissa, että uuden kehittä-
mistyön suunnittelu on jo aloitettu. (Ojasalo ym. 2009, 23; Kananen 2012, 45,
48) kuvaa kehittämistutkimusta kuitenkin kaksi osaisena prosessina: kehitys-
työssä tapahtuu prosessi ja tutkimus. Tämä tarkoittaa, että teoreettisen viiteke-
hyksen luominen ja tutkimus voivat edetä jopa samanaikaisesti, kun tutkija on
aidosti mukana ilmiössä ja näin ollen hänen on mahdollista tuottaa syvällisem-
pää analyysia.

Tutkimuksellinen kehityshanke vaatii usein fyysisestä läsnäoloa kohdeorgani-
saatiossa, jossa kohderyhmän kanssa voi keskustella ja heitä voi havainnoida
todellisessa toimintaympäristössään. Työympäristöstä voidaan myös hankkia
erillisiä dokumentteja ja tutustua käsitteistöön. Kehityshankeen kohteen ymmär-
tämistä helpottavat myös kirjallisuudesta hankittava teoria, jonka perusteella
kohdetta voidaan ymmärtää ja rajata paremmin. (Ojasalo ym. 2009, 29–30.)

Usein kehittämistehtävänä on konkreettisen tuloksen tai toimintatavan luomi-
nen, joten siinä onnistuakseen, tulee tutkijan onnistua määrittämään kehittämis-
tehtävä tarkasti ja valittava mahdollisimman selkeät mittarit tuloksien arvioimi-
selle. (Ojasalo ym. 2009, 33.)

4.1 Aineiston keruu ja analysointi

Tutkimus toteutettiin havainnoinnin ja kyselyn avulla sen vuoksi, että koko kohderyhmän haastattelu olisi vaatinut liikaa resursseja ja koko kohderyhmän haastattelu olisi ollut tarpeen riittävän aineiston kerryttämiseksi. Havainnoimalla jokaisen kohderyhmäläisen kanssa käytyjä valmennustunteja ja kehityskeskusteluja sekä tulkitsemalla heidän kirjoituksiaan, saatiin jokaisen kohderyhmäläisen ajatuksista nostettua esiin heidän asenteitaan, ajatuksiaan ja ideoitaan tutkimuskysymyksiin. Kyselyllä pääsin tarkentamaan esiin nousseita havaintoja sekä sain konkreettisia vastauksia urasuunnitteluun, motivaatioon ja sitoutuneisuuteen liittyen.

Kehitystyön tiedonhankintamenetelmänä käytettiin niin kohderyhmän kanssa käytyjen keskustelujen kuin heidän tuottaman kirjallisen materiaalin havainnointia. Havainnointi on toteutettu työympäristössä työtehtävien suorittamisen ohella, joten tutkimusasetelma on ollut havainnoinnille otollinen. Valmennushetkissä käydyissä keskusteluissa selvitettiin kohderyhmäläisten tavoitteita ja henkilökohtaisia päämääriä työrullaan. Kehityskeskusteluissa taas nousivat esiin teemat urasuunnittelusta, urasuunnitelman sitomista nykyiseen työnantajaan ja keskustelun yhteydessä esiteltiin kohdeorganisaation urapolkukuva.

4.2 Konstruktiivinen tutkimus

Tässä työssä on hyödynnetty konstruktiivista tutkimusta (Constructive research). Konstruktiivinen tutkimus luo lähtökohtaisesti konstruktion eli konkreettisen tuotoksen, kuten suunnitelman tai ohjeen. Tutkimuksessa pyritään käytännönläheiseen ratkaisuun, hyödyntäen olemassa olevaa teoriaa ja uutta käytännöstä kerättävää tietoa. Tavoitteena on luoda teorialla perusteltu ja tutkimusongelman ratkaiseva tuotos, joka tuo liiketoimintaan ja tiedeyhteisöön uutta tietoa. Konstruktiivisessa tutkimuksessa korostuvat myös ratkaisun toteuttaminen ja testaaminen eli toimivuuden hyödyllisyyden arviointi. Tutkimukselle ominaista on myös hyödyntäjien ja toteuttajien välisen vuorovaikutuksen korostaminen, sillä toimeksiantajan on sitouduttava kehittämiseen. Tämä tarkoittaa esimerkiksi

yrittäjien johdon aktiivista osallistumista ratkaisun laatimisessa. (Ojasalo ym. 2009, 38, 65–66.)

Toimivat ratkaisut eivät löydy ilman osallistujien tiivistä yhteistyötä. Kehittämistyössä käytetään monia menetelmiä, jotka voivat olla laadullisia tai määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Pelkkä tiedon siirtäminen ja soveltaminen ei vielä tuo uutta tietoa tai ratkaisua tutkimusongelmaan. (Ojasalo ym. 2009, 40.)

4.3 Havainnointi

Havainto itsessään on esimerkiksi sana, toiminta, ajatus, ominaisuus tai teko ja sen merkitys. Havainnoijan tulee kuitenkin ottaa huomioon, että hänellä valmiiksi ole tieto ja uskomukset maailmasta ohjailevat havainnointia ja niistä tehtyjä päätelmiä, johon nojaten kerätään uutta tietoa ja tulkitaan havaintoja tutkimuksessa. Havaintoja ei oteta koskaan sellaisenaan, vaan niitä tarkastellaan kriittisesti suhteessa esitietoon. (Vilkkä 2006, 9, 11, 14.)

Osallistuva havainnointi on mahdollista tutkimusongelman tarkennuttua ja, kun tutkijalla on kokonais käsitys tutkimuskohteesta. Tähän liittyvää piilohavainnointia eli havainnointia tutkimuskohteen siitä tietämättä, jos havainnointi tapahtuu esimerkiksi ensisijaisesti muista syistä ja toissijaisesti tutkimussyistä. Tässä kehitystyössä toteutettiin piilohavainnointia, sillä tutkimuksen aikana on havainnoitu omaa työyhteisöä työsuhteen aikana siinä edellytetyjä työtehtäviä suorittaessa. (Vilkkä 2006, 44, 53–54) Havainnoitaville kuitenkin kerrottiin keskustelun päätteeksi, että keskustelun aikana on tehty havainnoiteja ja pyydettiin hänen lupansa käyttää tätä havainnointiaineistoa osana kehitystyötä anonymiteetin säilyttämällä.

Havainnoija toimi toimintatutkijan roolissa havainnoinnin aikana, joka tarkoittaa tutkija, ihmisen ja muutostavoitteiden aktivoijan roolin välillä tasapainottelua samanaikaisesti antaen tutkimuskohteen jäsenille välineitä ratkaista käytännön ongelmatilannetta. (Vilkkä 2006, 70, 72.) Ensimmäisessä valmennushetkessä ja kehityskeskustelussa käydyt keskustelut tapahtuivat objektiivisesti kuuntele-

malla, sillä tarkoitus oli havainnoida kohderyhmän ajatuksia ja tietämystä urapolusta. Seuraavaksi havainnointi siirtyi toiseen asteeseen, jossa havainnoitsija osallistui tutkimukseen tallentamalla urapolun kohderyhmän saataville työyhteisön yhteisiin tiedostoihin Teams-ryhmässä. Tallennuspaikka valikoitui kohderyhmälle teetetyyn kyselyn tulosten perusteella. (Metsämuuronen, 116–117.)

Kerätylle aineistolle on määritetty tyypillisiä analyysimenetelmiä, joista laadullisen aineiston analysointiin voidaan käyttää analyysimenetelmiä monimuotoisemmin kuin määrällisen aineiston analysointiin, mutta tässä työssä olen valinnut analyysimenetelmiksi teorialähtöiseen sisällönanalyysin, ja teemoittelun. (Kananen 2015, 83; Kananen 2008, 90–91).

4.4 Kysely

Tutkimusmenetelmät sisälsivät kohderyhmälle sähköisesti laaditun ja teetetyyn kyselyn sekä havainnointia ennen ja jälkeen kyselyn. Kysely lähetettiin koko kohderyhmälle eli kahdeksalle korvausneuvojalle.

Puolistrukturoitu kysely sisälsi suljettuja ja avoimia kysymyksiä. Suljettuihin kysymyksiin vastaaminen oli pakollista ja avoimet kysymykset vapaaehtoisesti vastattavia. Kysymykset oli koottu samaan kyselyyn, joka lähetettiin sähköpostitse kohderyhmälle. Ennen kyselyyn vastausta, osallistujille kerrottiin avoimesti, että vastaukset eivät päädy toimeksiantajan käyttöön sellaisenaan, vaan kyselyyn vastataan anonyymisti niin, ettei tutkija tai toimeksiantaja voi tunnistaa vastaajaa vastausten perusteella. Toimeksiantajalle ja vastaajille kerrottiin, että vastauksien yhteenvedosta laaditaan erillinen raportti. Tämän oli tarkoitus kasvattaa luottamusta ja uskallusta vastata rehellisesti myös arkaluontoisempiin kysymyksiin.

Kysely oli avoimena alle viikon, kuten oli suunniteltu ja vastaajia muistutettiin kyselystä vielä viimeisinä päivinä, joka paransi vastausprosenttia. Tutkimuksessa ei onnistuttu osoittamaan, että kokemusvuosilla yrityksessä tai taustatekijöillä olisi keskenään vaikutusta henkilöstökokemuksen kannalta. Jos avoimiin kysymyksiin olisi vastannut suurempi joukko, olisi yhtäläisyyksien löytäminen voinut

olla mahdollista. Vastaaminen tapahtui anonymyminä ja vapaaehtoisuuteen perustuen. Vastaajien ikää tai sukupuolta ei kysytty ja heidän kokemusvuosiaan mitattiin ennalta määrättyjen luokittelujen avulla, jotta anonymiteetti säilyisi.

Tutkimustulosten analysointia varten oli tärkeää, että osa kysymyksistä oli sähköisessä kyselyssä pakollisia ja samanmuotoisilla vastausvaihtoehdoilla. Kyselyohjelma muunsi vastaukset suoraan tilastoiksi, joten inhimillisiä virheitä ei päässyt tapahtumaan. Tulokset olivat mielenkiintoisia ja osoittivat, että urapolku työkalulle on kysyntää sekä mihin suuntaan sen käyttöä on syytä kohdentaa. Kyselytulosten perusteella saatettiin myös todeta, mikä urapolkutyökalussa jo toimii ja mitä kehitettävää siinä on.

Laadullisia tekijöitä mittaavat suljetut kysymykset asetettiin parillisella määrällä väittämiä eli neljään vastausvaihtoehtoon, jotta saatu tulos olisi joko positiivinen tai negatiivinen. Asteikot on asetettu sanallisilla vastausvaihtoehdoilla, joita ovat ”täysin eri mieltä”, ”osittain eri mieltä”, ”osittain samaa mieltä” ja ”täysin samaa mieltä”.

Kyselyn ensimmäisessä osassa kartoitettiin vastaajajoukkoa heidän työkokemusvuosien ja työsuhteen laadun perusteella nykyisessä organisaatiossaan. Kokemusvuodet oli jaoteltu valmiiksi määritettyihin vaihtoehtoihin anonymiteetin säilyttämiseksi, jotka olivat 0–1, 2–3 ja 3–5. Tiimi on perustettu noin neljä vuotta sitten, joten vaihtoehdot riittivät määrittämään kaikkien tiiminjäsenien kokemusvuodet sekä erittelemään vasta aloittaneet eli enintään vuoden tiimissä työskennelleet tiimin pitkäaikaisista työntekijöistä. Toinen kysymys koski työsuhteen laatua, jonka perusteella oli tarkoitus tutkia, onko työsuhteen laadulla vaikutusta esimerkiksi kokemuksiin etenemismahdollisuuksista tai arvoihin.

Toisessa osassa kartoitettiin työmotivaatiota. Ensimmäisessä kysymyksessä vastaaja otti kantaa pakolliseen ja suljettuun kysymykseen, kokeeko hän olevansa vastaushetkellä motivoitunut työhönsä sekä tämän jälkeen avoimeen ja vapaaehtoiseen jatkokysymykseen, jossa pystyi perustelemaan vastauksensa

sanallisesti. Seuraavassa kysymyksessä kartoitettiin vastaajan arvoja, mikä motivoi häntä eniten hänen työssään. Suljetussa ja pakollisessa kysymyksessä oli kymmenen valmiiksi annettua vaihtoehtoa, joista vastaajan tuli valita kolme häntä eniten motivoivaa vaihtoehtoa. Seuraavassa suljetussa kysymyksessä selvitettiin, kokeeko vastaaja, että hän voi edetä nykyisessä työroolissaan ja tämän jälkeen vastauksen sai perustella sanallisesti avoimeen ja vapaaehtoiseen jatkokysymykseen. Osion viimeinen pakollinen ja suljettu laadullinen kysymys kartoitti, kuinka vastaaja kokee hänen tämänhetkisen työtehtävänsä tarjoavan hänelle mahdollisuuksia hyödyntää omia vahvuuksiaan. Tähän kysymykseen vastaaja valitsi vaihtoehdoista ”Ei koskaan”, ”Harvoin”, ”Joskus”, ”Yleensä”.

Kolmannessa osiossa kysymykset koskivat vastaajan sitoutuneisuutta omaan tiimiin sekä työnantajaan. Osion ensimmäisessä suljetussa kysymyksessä oli valmiiksi määritetty kolmesta vastausvaihtoehtoa, joista vastaajan tuli valita kolme itselleen merkittävintä tekijää työssään. Tätä seurasi suljettu kysymys, jossa kartoitettiin, onko vastaaja miettinyt työpaikan vaihtoa nykyisen työsuhteen aikana. Jos tähän kysymykseen vastasi ”kyllä”, seurasi tätä vapaaehtoinen jatkokysymys laadullisena kysymyksenä, jossa kartoitettiin, kuinka usein vastaaja on miettinyt työpaikan vaihtoa. Tähän jatkokysymykseen vastaaja sai vastata vaihtoehdoista ”Viikoittain”, ”Kerran kuukaudessa”, ”Kerran vuodessa”, ”Vielä harvemmin”.

Kolmannessa osiossa pakollisina ja avoimina kysymyksinä myös kysyttiin, onko vastaajalta koskaan tiimissä työskennellessään kysytty, mikä saisi hänet työskentelemään pidempään tiimissä ja mikä se syy olisi, jos häneltä näin kysyttäisi. Tämän jälkeinen kysymys pyrki kartoittamaan, mikä tekijä saisi työntekijän harkitsemaan kilpailevan työtarjouksen vastaanottamista ja nykyisen työn jättämisestä. Näiden kysymysten jälkeen kysyttiin kaksi pakollista ja suljettua kysymystä. Ensimmäinen kysymys selvitti, kuinka sitoutunut vastaaja kokee olevansa työhönsä ja toinen kysymys kartoitti, kuinka sitoutunut vastaaja kokee olevansa nykyiseen tiimiinsä. Vastausvaihtoehtoina olivat molemmissa kysymyksissä ”Erittäin huonosti sitoutunut”, ”Huonosti sitoutunut”, ”Hyvin sitoutunut”, ”Erittäin hyvin sitoutunut”.

Neljännän osion kysymykset koskivat urasuunnittelua. Ensimmäinen aihealueen kysymys kartoitti, kuinka selkeää vastaajalle on, mitä osaamista korvausneuvojan roolissa työskentelemiseksi edellytetään. Tähän pakolliseen suljettuun kysymykseen oli määritetty valmiiksi laadulliset vaihtoehdot ”Todella epäselkeää”, ”Epäselkeää”, ”Selkeää”, ”Erittäin selkeää”. Seuraavissa avoimissa pakollisissa kysymyksessä tiedusteltiin yleisesti, mitä ”urapolku” käsitteenä tarkoittaa vastaajalle sekä kuinka usein tai missä yhteydessä vastaaja kokee hyödylliseksi tarkastella urapolkua yksin tai yhdessä esihenkilön kanssa. Näiden kysymysten tarkoitus oli johdattaa vastaaja ensin urapolkuajattelun äärelle ja tämän jälkeen pohtia, missä yhteydessä hän kokee olevan hyödyllisintä hyödyntää urapolku-työkalua. Seuraavan avoimen pakollisen kysymyksen avulla pyrittiin selvittämään, mitä hyötyä ja/tai haittaa vastaaja kokee urapolusta hänelle olevan. Kysymyksen tarkoituksena oli rohkaista kertomaan ne toiveet, jotka vastaajalla on urapolku-työkalua kohtaan, mutta myös ennakkoluulot, epäilykset tai hänen havaitsemansa epäkohdat urapolkua kohtaan. Kyselyssä kysyttiin ensin suljettuna pakollisena kysymyksenä, näkeekö vastaaja työskentelevänsä samassa työtehtävässä vielä viiden vuoden kuluttua. Vastauksen mukaan hänelle esitettiin vapaaehtoinen ja avoin jatkokysymys. Jos ensimmäiseen kysymykseen vastasi ”kyllä”, jatkokysymyksessä kartoitettiin, mikä tai mitkä tekijät olivat syy tälle. Jos ensimmäiseen kysymykseen vastasi ”ei”, haluttiin jatkokysymyksellä selvittää, mikä pitäisi muuttua, jotta vastaaja näkisikin itsensä samassa työtehtävässä vielä viiden vuoden kuluttua.

Seuraavaksi selvitettiin pakollisen avoimen kysymyksen avulla, onko vastaajalla suunnitelma omalle työuralleen seuraavalle 5 vuodelle ja tietääkö hän, mitä hänen tulee tehdä päästäkseen tavoitteeseensa. Tämän kysymyksen tarkoitus oli selvittää, ovatko vastaajat miettineet omatoimisesti omaa urasuunnitteluaan ja onko heillä käsitys siitä, kuinka esimerkiksi nykyisessä työtehtävässä voi kehittyä saavuttaakseen päämääränsä, jos heidän tavoitteensa on edetä saman organisaation palveluksessa. Seuraava suljettu pakollinen kysymys kartoitti, kokeeko vastaaja saavansa tarpeeksi tukea urasuunnitteluunsa.

Tietoisuuden ja hyödynnettävyyssasteen selvittämiseksi kaksi seuraavaa kysymystä kysyivät, onko vastaaja jo hyödyntänyt olemassa olevaa urapolkua ja koska hän on saanut tietää tästä. Sopivan urapolun säilyttämispaikan kartoittamiseksi osion viimeinen kysymys selvitti, missä vastaaja kokee olevan paras paikka urapolun säilyttämiseksi.

Kyselyllä selvitettiin, oliko vastaajilla tietämystä ja näkemyksiä olemassa olevasta urapolusta ja kuinka tiimi on kokenut, että sitä on hyödynnetty lähiesimiestyössä heidän kohdallaan. Tällä pyrittiin saamaan tietoa, onko urapolun nykyisessä versiossa päivitettäviä tai tarkennettavia osioita sekä millainen käyttöaste urapolun hyödyntämisellä on tähän mennessä ollut. Toisessa osiossa mitattiin urapolulla heränneiden tuntemusten vaikutusta henkilöstökokemukseen. Henkilöstökokemus oli rajattu kyselyssä työmotivaation ja sitoutuvuuden osa-alueisiin. Kolmannessa osa-alueessa tiedusteltiin, missä yhteydessä tiimi kokee, että urapolkua olisi paras hetki hyödyntää, jotta se palvelisi henkilökohtaista urasuunnittelua mahdollisimman hyvin. Kaikissa kolmessa osiossa esitettiin valmiiksi kirjattujen vastausvaihtoehtojen jälkeen vielä avoin kysymys, johon vastaaja sai kirjata, onko edellä mainittujen valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi vielä muita tekijöitä, jotka vaikuttavat hänen työmotivaation/sitoutuvuuteen työnantajaa kohtaan. Neljäs osio koski kehitysideoita, joissa sai avoimesti kertoa omista näkemyksistä, kuinka omaa urasuunnittelua voisi yrityksessä parantaa.

5 Kehittämistyön tulokset

Tutkimuksen analyysimenetelmänä on hyödynnetty teemoittelua ja sisällön analyysimenetelmiä. Laadullisen aineiston luokittelu tai teemoittelu auttaa määrällistä tarkastelua, jolloin voidaan laskea tietyn teeman frekvenssejä. Onnistuminen riippuu kuitenkin luokittelusta ja jos luokkia on vähän, voidaan saada luotettavia määrällisiä suureita, mutta kuvaus on yleisluontoinen. (Kananen 2009, 84.) Teorialähtöisessä analyysissä luokittelu perustuu aiempiin tietoihin ja teorioihin, josta tulevat myös analyysissä käytettävät käsitteet. Tutkimusraportissa

esitellään usein teemojen yhteydessä näytteinä todellisia vastaajien tekstisisäiteja. (Kananen 2008, 91.) Sisällönanalyysillä taas pyritään kuvaamaan aineistoa tiiviisti luoden ilmiöstä selkeä sanallinen kuvaus, joka esitetään määrällisessä muodossa. (Kananen 2008, 94.)

5.1 Havainnot

Helmikuussa kohderyhmälle pidetyissä henkilökohtaisissa valmennushetkissä keskityttiin asettamaan tulostavoitteet ja tämän ohessa keskusteltiin tulevaisuuden näkymistä nykyisessä tiimissä. Keskustelujen yhteydessä nousi havaintoja siitä, ettei valtaosa kohderyhmästä tiennyt tiimille laaditusta urapolusta.

Toinen havainnointihetki tapahtui kehityskeskustelujen yhteydessä, jotka pidettiin helmi-maaliskuun aikana. Kehityskeskusteluja johdatti LähiTapiolan laatima kehityssuunnitelmalomake, jota seuraamalla keskustelu kulki osaamisen kehittämisen ja sille asetettavien tavoitteiden teemoissa. Kehityskeskustelun yhteydessä esiteltiin myös kohdeorganisaatiolle laadittu urapolkukuva, jonka yli kolme vuotta tiimissä työskennelleet korvausneuvojat kertoivat nähneensä muutamaa vuotta aiemmin. Muut kohderyhmäläiset eivät olleet koskaan nähneet urapolkua ennen kyseistä kehityskeskustelua. Urapolku käytiin jokaisen kohderyhmäläisen kanssa läpi ja keskusteltiin heidän tavoitteistaan kehittyä nykyisessä työroolissaan ja tiimissään. Havainnoitaville kerrottiin, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa urapolun aktiivisempaan käyttöön vastaamalla myöhemmin teetettävään kyselyyn.

Urapolku sai positiivisen vastaanoton, sillä se koettiin selkeänä ja konkreettisenä työkaluna osana urasuunnittelua, kunhan sen löytää helposti yhdessä sovitusta tallennuspaikasta itsenäisesti. Nykyisenä versiona se kuitenkin sai kommentteja siitä, kuinka sitä tulisi päivittää vastaamaan tehtävissä todellisuudessa vaadittuja työkokemusvuosia ja työroolien tehtäviin kaivattiin selkeyttä. Urapolkua tarkastellessa nousi esiin havaintoja siitä, pitäisikö urapolkukuvauksen sisältää vain ne työroolit, joihin saman henkilön on mahdollista edetä työurallaan

kohdeorganisaatiossa. Käytännössä tämä tarkoittaa vahinkotarkastajan työroolin poistamista korvausneuvojen työtehtäviä sisältävästä urapolkukuvauksesta, sillä vahinkotarkastajarooliin siirtyminen ei ole luonnollinen jatkumo korvausneuvojan tehtävässä kehittyessä ja rooliin vaadittavaa osaamista ei saavuteta työkokemuksen perusteella, vaan se vaatii teknillisen koulutuksen, jota ei pelkän työkokemuksen kautta voida hankkia.

Tutkimuskyselyn jälkeen huhtikuussa pidetyissä valmennushetkissä tiedusteltiin, mitä ajatuksia kysely oli herättänyt. Keskusteluissa nousi positiivisia kokemuksia urapolun käyttöönotosta, suurin osa kokee myös urapolusta olevan hyötyä tulevaisuuden urasuunnittelussa, mutta sitä ei ollut ehditty ottaa vielä itsenäiseen tarkasteluun. Tässä yhteydessä kävi myös ilmi, ettei havainnoitavat olleet tunnistaneeet havainneensa mitään kokemusten tai ajatusten ehtineen nousta pintaan urapolun käyttöönoton jälkeen, sillä aikaväli oli ollut niin lyhyt.

5.2 Kyselyn tulokset

Kysely on toteutettu huhtikuussa 2023 Microsoft Officen Forms-työkalulla ja kysely (liite 1) lähetettiin koko kohderyhmälle eli kaikille MA-tiimissä työskentelevälle kahdeksalle korvausneuvojalle. Kyselyyn sai vastata 11.-14.4.2023 välillä. Kysely teetettiin anonymisti ja kysely suunniteltiin niin, ettei vastausten perusteella pysty tunnistamaan vastaajan henkilöllisyyttä.

Seitsemän kahdeksasta kohderyhmän jäsenestä vastasivat kyselyyn, joten kyselyn vastausprosentti oli 87%. Kysely lähetettiin sähköpostitse henkilökohtaisiin työsähköpostiosoitteisiin, jotka vastaajilla on kohdeyrityksessä yhteydenpitovälineenä. Kyselyn saatteessa kerrottiin, että kyselyyn vastataan anonymisti, joten toimeksiantaja tai tutkija eivät voi yhdistää vastauksia tiettyyn vastaajaan. Anonymiteetti on tärkeä varsinkin pienessä kohdeorganisaatiossa, sillä työntekijän tulee tuntea olonsa turvalliseksi työyhteisössään vastatessaan myös arkaluonteisiin ja henkilökohtaisiin kysymyksiin.

Kysely jaettiin viiteen eri osaan, jotta vastaajien on helpompi ymmärtää kyselyn kokonaisuus ja sen eri osa-alueet. Suljetut kysymykset asetettiin pakollisiksi

vastata ja näissä sovellettiin samanlaisia mittausasteikkoja vastaamisen helpottamiseksi. Vastausprosentti kyselyn avoimiin kysymyksiin oli 99% eli valtaosa vastaajista vastasi kaikkiin avoimiin kysymyksiin. Avoimet kysymykset antoivat tarpeeksi kattavan kokonaiskuvan, jotta voitiin havaita yhtäläisyyksiä tai eroavaisuuksia vastauksia verrattaessa toisiinsa. Yllättävä tekijä oli, että vapaaehtoisiksi määritettyihin avoimiin kysymyksiin vastasi jokainen vastaaja. Avoimien kysymysten vastauksien avulla saatiin esiin sellaisia vastauksia, joita suljettujen kysymysten avulla ei olisi saatu kerättyä.

Kyselyn validiteetti voidaan todeta olleen hyvä, koska kohderyhmässä vastausprosentti oli erittäin hyvä ja tutkimuskysymykset onnistuivat vastaamaan tutkimuskysymykseen kattavasti, jotta vastaukset kohdistuivat tutkimuksen tavoitteisiin. Kohderyhmä koostui eri kokemustasoilla olevista korvausneuvojista, joten vastaajat edustivat kattavasti kohdeorganisaatiossa työuransa eri kohdissa olevia työntekijöitä, joten heidän henkilöstökokemuksensa ja kokemus kyseisen tiimin johtamisesta ovat erilaiset.

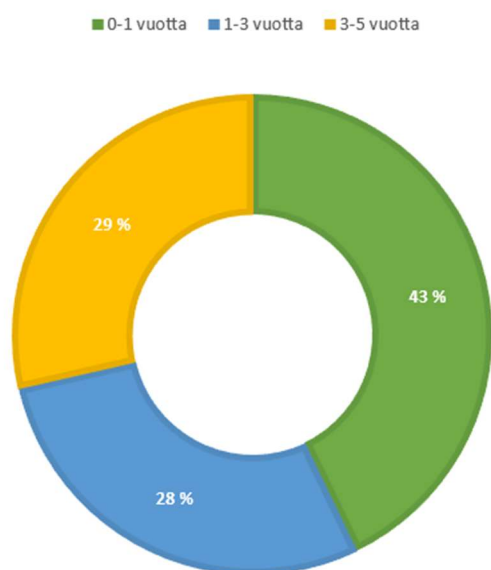
Kyselyn reliabiliteetin taas voidaan todeta olevan kohtalainen tunnekokemukseen perustuvien vastausten vuoksi. Tunnekokemukset ovat alttiita esimerkiksi mielen- ja vuorovaikutussuhdemuutoksille sekä vastaushetkellä vallitseva tunnetila vaikuttaa vastaajan mielipiteisiin, joten näin ollen tulokset eivät ole yleensä yleistettävissä. Toimintatutkimuksen luotettavuusarviointi on vaikeaa, koska laadullisen tutkimuksen luotettavuusmittarit eivät sellaisenaan sovellu toimintatutkimukseen, koska luotettavuuskäsitteet ovat ongelmallisia toimintatutkimuksen tavoittelemien muutoksen suhteen. Toimintatutkimus on yhdistelmä monia menetelmiä ja tutkimuksen osia onkin syytä tarkastella kunkin tutkimusotteen omilla luotettavuusmittareilla (Kananen 2009, 87–88.)

Kyselyn toistettavuus on kohtalainen, vaikka lähes kaikki kohderyhmän edustajat vastasivatkin kyselyyn, kysymykset perustuvat kokemuksiin eli niihin saattaa vaikuttaa myös vastaajan sen hetkinen tunnetila ja kokemus. Jos kysely uusitaisi, osassa vastauksista voisi olla pieniä eroja, mutta osa mittaa kokemuksia

niin pitkältä ajalta, että näiden kysymysten osalta tuskin havaittaisi eroavaisuutta edellisen kyselyn vastausten kanssa. Vastausten yhdenmukaisuutta kuitenkin tukivat avoimet kysymykset, sillä näistä kerätyt vastaukset vastasivat myös suljetuissa kysymyksissä mitattavia tekijöitä.

5.2.1 Kohderyhmä

71% vastaajasta työskenteli vakituudessa työsuhhteessa ja muut vastaajat määräaikaisessa työsuhhteessa. Työkokemusvuodet jakoutuivat erittäin tasaisesti. 0–1 vuotta tiimissä työskennelleitä korvausneuvojia oli vastaajissa kolme henkilöä, 1–2 vuotta työskennelleitä oli kaksi henkilöä ja 3–5 vuotta tiimissä työskennelleitä vastaajia oli kaksi henkilöä. Otanta kohderyhmästä on siis hyvä, vaikkakin koko kohderyhmän koko onkin pieni.



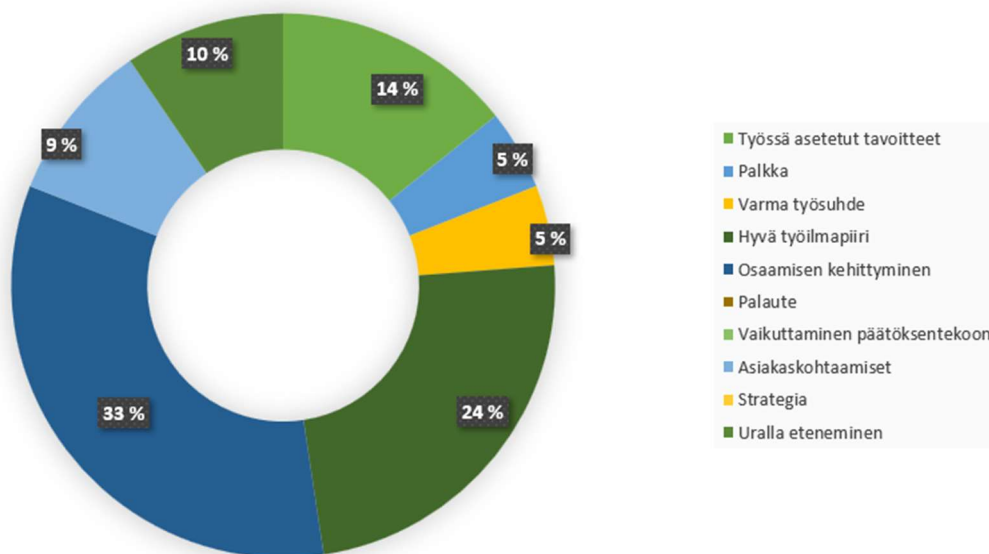
Kuvio 1. Korvausneuvojien kokemusvuosien jakauma (n=7).

5.2.2 Motivaatio

Jokainen vastaaja kokee olevansa motivoitunut työhönsä. Avoimessa kysymyksessä, jossa sai perustella vastaustaan, sai nimetä mikä tekijä tai mitkä tekijät ylläpitävät vastaajan motivaatiota. Kuusi seitsemästä (86% vastaajista) mainitsi

motivaatiota ylläpitäviksi tekijöiksi työyhteisön ja neljä seitsemästä (57% vastaajista) vastasi työtehtävien mielekkyyden ja haastavuuden motivoivan. Muita motivaatiota ylläpitäviä tekijöitä olivat asiakaskohtaukset, osaamisen kehittäminen, tavoitteellisuus, hyvä esihenkilö, työpäivien vaihtelevuus sekä työn merkityksellisyys.

Kuitenkin seuraavassa kysymyksessä, jossa vastaaja sai valita valmiiksi esitetyistä vaihtoehdoista kolme tekijää, jotka motivoivat vastaajaa eniten työssään, olivat vastaukset erilaisia. Osaamisen kehittyminen (33% vastauksista), hyvä työilmapiiri (24% vastauksista) ja työlle asetetut tavoitteet (14% vastauksista) olivat eniten motivoivat tekijät vastaajien joukossa. Muita vähemmän vastauksia keränneet motivaatiotekijöitä olivat uralla eteneminen, asiakaskohtaukset, palkka ja varma työsuhde. Teoriaan nähden poikkeuksellinen ilmiö oli, etteivät palaute, vaikuttaminen päätöksentekoon tai strategia olleet yhdenkään vastaajan kolmen eniten motivoivan tekijän joukossa.



Kuvio 2. Korvausneuvojen suurimmat motivaatiotekijät työssä (n=7).

Nämä vastaukset vahvistavat viitekehyksessä esiin nostettua yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteen merkitystä henkilökohtaisen motivaation moottorina sekä mielekkäiden ja haastavien työtehtävien roolia motivaation ylläpitämiseksi.

Kuitenkin vastaajat arvostivat motivaattoreina eniten osaamisen kehittämistä, hyvää työilmapiiriä ja työlle asetettuja tavoitteita. Tämä vahvistaa näkemystä, etteivät palkka tai työsuhteen laatu lähtökohtaisesti paranna työntekijän motivaatiota. Yllättävä oli kuitenkin, kuinka osaamisen kehittyminen oli erittäin tärkeä motivaation ylläpitäjä ja lähes kolmannes kokee uralla etenemisen motivoivaksi tekijäksi. Huomionarvoista on myös se, kuinka kukaan vastaajista ei kokenut palautteen olevan tärkeä oman motivaation ylläpitämiseksi.

”Keskityn joka päiväiseen tekemiseen ja yritän joka päivä kehittyä. Tässä sivussa hoidan tehtäväni niin hyvin kun pystyn rennolla ja positiivisella asenteella.”

Määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevät vastaajat kokevat motivaation ylläpitäviksi tekijöiksi ensisijaisesti hyvän työyhteisön ja osaamisen kehittämisen. Yhteneväistä oli se, että heillä oli myös tavoite kehittyä nykyisessä roolissaan ja he näkivät etenemismahdollisuuksia omassa organisaatiossaan määräaikaisesta työsopimuksesta huolimatta.

Seuraavaksi kartoitettiin kokemuksia uralla etenemiseksi kohdeorganisaatiossa. 86% vastaajista kokevat mahdolliseksi edetä urallaan. Jatkokysymyksenä esitettiin, mitä keinoja vastaajat kokevat heillä olevan urallaan etenemiseksi ja viisi kuudesta (83%) vastasi tähän. Eniten vastauksissa nousivat teemat osaamisen kehittämisestä, ansiokkaasta työtehtävistä suoriutumisesta ja urapolulla etenemisestä eri roolien tai vastuualueiden saavuttamisella. Muita esiin nousseita seikkoja olivat tehtävänkierto, verkostoituminen ja oma aktiivisuus etenemishalukkuuden esiintuonnissa. Vastaajat, jotka eivät kokeneet etenemismahdollisuuksia kohdeorganisaatiossa pystyivät perustelemaan vastauksensa omaan jatkokysymykseensä. Tähän saatu yksi vastaus tarkensi, että vastaaja kokee mahdollisuuden edetä urallaan ja että kohdeorganisaatio tarjosi tähän hyvät mahdollisuudet, mutta kokee kuitenkin olevansa tyytyväinen tämänhetkiseen työtehtäväänsä ja pyrki parantamaan osaamistaan nykyisessä roolissaan.

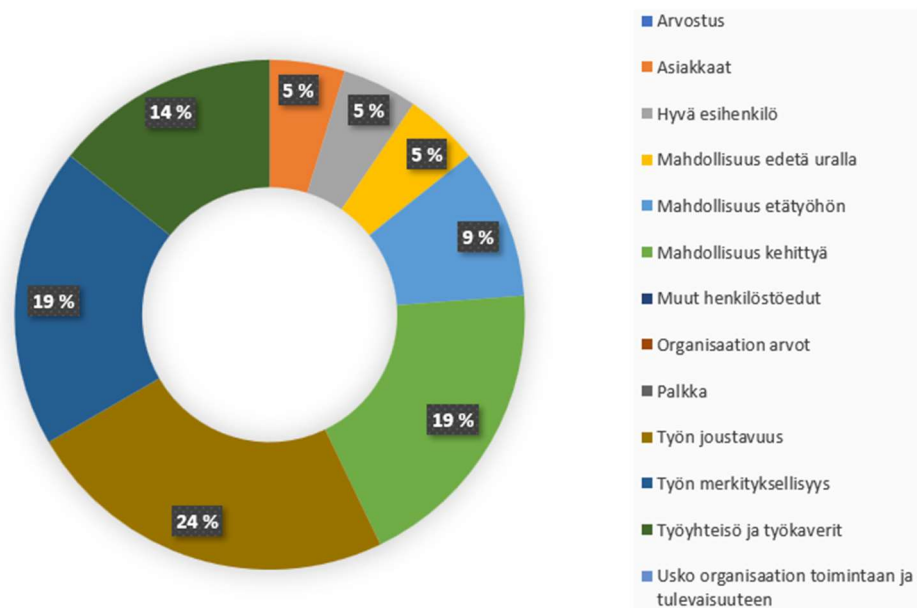
Vastaajista 86% kokee työtehtäviensä yleensä mahdollistavan hänen tämän hetkisiä vahvuuksiaan työssään ja loput vastasivat kysymykseen ”joskus”. Tämän perusteella on hyvät lähtökohdat lähteä kehittämään urasuunnitelmaa niiden kohderyhmäläisten kanssa, jotka kokevat, että he voivat hyödyntää mahdollisuuksiaan nykyisissä tehtävissään ja voisivat olla mahdollisesti kiinnostuneita myös lisävastuista omissa tehtävissään. Niiden vastaajien kohdalla, jotka kertoivat työtehtävien joskus mahdollistavan omien vahvuuksien hyödyntämisen työssään, tulisi selvittää, kokevatko he, että heidän tulee kehittyä yhä nykyisissä tehtävissään, vai kokevatko he, että tämän hetkiset työtehtävät ovat liian helpoja heidän vahvuuksiinsa ja osaamiseensa nähden. Asiaa voidaan kartoittaa seuraavan kerran tarkemmin esimerkiksi kehityssuunnitelman seurantatapaamisessa puolen vuoden kuluttua.

Uralla eteneminen ja osaamisen kehittäminen ovat kyselyn tulosten perusteella suuressa roolissa työmotivaation osalta. Näihin on siis työnantajan tärkeä panostaa, jotta henkilöstö pysyy motivoituneena työtehtävissään. Näiden tekijöiden varmistamiseksi niiden toteutumista täytyy myös seurata. Tähän urapolku tarjoaa mainion työkalun, sillä se havainnollistaa keskustelun apuvälineenä niin työntekijälle kuin esihenkilölle, missä vaiheessa työntekijän osaamisen kehitys ja urakehitys on tällä hetkellä ja mitä työnantajalla on työntekijälle vielä tarjota. Eroavaisuutta ei myöskään ilmennyt työkokemusvuosien ja työsuhteen laadun välillä, sillä jokainen vastaaja kokee olevansa motivoitunut työhönsä ja kokee mahdollisuuden edetä kohdeorganisaatiossa työskennellessään.

5.2.3 Sitoutuneisuus

Tässä osiossa selvitettiin ensimmäiseksi, mitkä olivat vastaajille kolme merkityksellisintä tekijää, joita he arvostivat työssään. Tarkoituksena oli havaita, mitkä tekijät vaikuttavat muun muassa työntekijän päätökseen jäädä nykyiseen työtehtäväänsä tai mitä hän arvostaa työnhakutilanteessa uusia työskentelymahdollisuuksia etsiessään. Suljetussa kysymyksessä oli annettu valmiiksi 13 vastausvaihtoehtoa. Merkityksellisimpiä tekijöitä olivat työn joustavuus (24%), mahdollisuus kehittyä työssään (19%) ja työn merkitykselliseksi kokeminen (19%).

Muita vastauksia olivat Työyhteisö ja työkaverit (14%), mahdollisuus etätöihin (9%), mahdollisuus edetä uralla (5%), hyvä esihenkilö (5%) ja asiakkaat (5%).



Kuvio 3. Korvausneuvojen merkittävimmät tekijät työssä (n=7).

Vastaajista 14% oli miettinyt työpaikan vaihtamista nykyisen työsuhteensa aikana. Kysyttäessä, kuinka usein vastaaja on miettinyt työpaikan vaihtamista, vastaus oli ”viikoittain”. Syytä työpaikan vaihtamiselle ei kyselyssä selvitetty, sillä kysymyksen tarkoitus oli mitata tämän hetkistä sitoutumista nykyiseen kohdeorganisaatioon. Kyselyssä kuitenkin tiedusteltiin kaikilta vastaajilta edellisen kysymyksen vastauksesta riippumatta, onko häneltä kysytty koskaan, mikä saisi hänet jäämään nykyiseen tiimiinsä pidemmäksi aikaa ja mikä syy saisi vastaajan jäämään. Kuusi seitsemästä vastaajasta vastasivat kysymykseen sanallisesti ja vastauksissa kolme kertoivat, ettei heiltä ole koskaan kysytty asiasta. Kukaan vastaajista ei kertonut, että heiltä olisi kysytty asiasta. Kuusi seitsemästä kertoivat myös tekijöitä, jotka saisivat heidät jäämään pidempään nykyiseen tiimiinsä ja näissä tekijöissä suurinta roolia näytteli työn mielekkyys ja haasteellisuus (44%). Tämän jälkeen suurin tekijä oli työkaverit ja -yhteisö (22%) sekä muita mainittuja tekijöitä olivat työn joustavuus, työympäristöön liittyvät olosuhteet sekä hyvä esihenkilö.

”Vaikka palkka ei suoranaisesti motivoi niin kyllä tässä kohtaa hyvä palkkatarjous kilpailijalta saisi harkitsemaan lähtemistä.”

Kysyttäessä, millainen kilpaileva työtarjous saisi vastaajan jättämään nykyisen työnsä, kuusi seitsemästä vastaajasta vastasivat kysymykseen sanallisesti. Neljässä kuudesta vastauksesta kerrottiin palkan olevan peruste tarttua kilpailevaan työtarjoukseen. Vastausten perusteella palkka (44%) oli useimmiten toistuva tekijä syynä kilpailevaan työtarjoukseen tarttumiseksi. Toiseksi yleisin syy oli henkilöstöedut (22%) ja muita mainittuja tekijöitä olivat hyvä työyhteisö ja hyvä esihenkilö. Yksi vastaajista ei osannut sanoa, millainen tarjous saisi hänet lähtemään.

Merkittävimpiä tekijöitä kysyttäessä kukaan vastaajista ei valinnut palkkaa tai henkilöstöetuja. Kuitenkin kysyttäessä, mitkä tekijät saivat vastaajan harkitsemaan kilpailevaa työtarjousta, nousivat yksinomaan palkitseminen ja henkilöstöedut syiksi. Pohdittavaksi jää, ovatko palkitseminen ja edut vastaajille tämän hetkisessä työpaikassaan oletusarvoja, vai onko kyse siitä, että on totuttu työtä vaihtaessa, että vaihto tapahtuu parempi palkkaiseen tai paremmilla eduilla olevaan tehtävään katsomatta kuitenkaan työtehtävien muuttumista tai osaamisen kehittymisen tai työn merkityksellisyyden näkökulmaa. Selkeää on kuitenkin, että työn halutaan kykenevän tasapainottelemaan hyvin henkilökohtaisen elämän kanssa, sillä työn joustavuus ja etätyömahdollisuus nostivat päätään vastauksissa.

Kysyttäessä, kuinka sitoutunut vastaaja on työhönsä, 86% vastaajista valitsi vastausvaihtoehdon ”Erittäin hyvin sitoutunut” ja 14% vastasi ”Hyvin sitoutunut”. Tämä on hämmästyttävä tulos siihen nähden, että myös 14% vastaajista oli miettinyt työpaikan vaihtoa viikoittain. Kyselyssä pyrittiin erottelemaan vielä vastaajan sitoutuneisuus työhönsä sitoutuneisuudesta nykyiseen tiimiinsä ja 100% vastaajista valitsivat vaihtoehdon ”Erittäin hyvin sitoutunut”.

Yhteenvedona kyselyn tuloksista voi päätellä, että koko vastaajajoukko on erittäin sitoutunut omaan tiimiinsä ja vähintään hyvin sitoutunut työhönsä siitä huo-

limatta, että osa on miettinyt viikoittain työpaikan vaihtoa. Tästä voidaan päätellä, että MA-tiimin korvauskäsittelijät ovat hyvin sitoutuneita työhönsä ja tiimiinsä ja näin ollen työnantajalla on erittäin hyvä mahdollisuus hyödyntää tätä sitoutuneisuutta ohjaamalla heidän uraansa eteenpäin joko tarjoamalla lisävas- tuuta tai muita haastavampia työtehtäviä työntekijän henkilökohtaisen kyvykkyy- den ja mielenkiinnon mukaisesti. Syy, miksi osa vastaajista on miettinyt työpai- kan vaihtoa ei selvinnyt kyselyn perusteella, joten syytä ei tiedetä, mutta yksi syy voi olla erilaisten tehtävien tai etenemismahdollisuuksien etsiminen ja tähän toimeksiantajayritys voi vastata viestimällä selkeämmin ja voimakkaammin ete- nemis- ja kehittymismahdollisuuksista nykyisessä työroolissa.

5.2.4 Urasuunnittelu

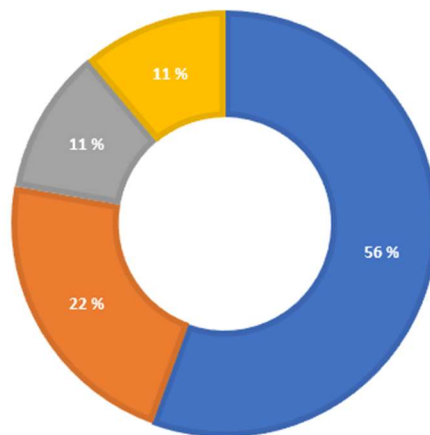
Vastaajista 86% vastasi, että heille on ”erittäin selkeää”, mitä osaamista kor- vausneuvojan työtehtävissä edellytetään ja 14% vastaajista kokee tämän ole- van ”selkeää”. Tulosten perusteella työtehtävän kuvaus on onnistuttu viesti- mään korvausneuvojan tehtävää suorittaville työntekijöille vähintään selkeästi.

Kysyttäessä, mitä urapolku tarkoittaa vastaajalle ja tulkintoja olikin yhtä monta kuin vastaajaakin. Jotkut vastaajista näkivät urapolun keinona kehittyä, erikois- tua ja saavuttaa lisää vastuuta nykyisessä tehtävässään. Jotkut näkivät urapo- lun mahdollisuutena edetä ja monipuolistaa työtehtäviään. Jotkut vastaajista nä- kivät urapolun portaikkona ylöspäin ja toiset henkilökohtaisina suuntaviivoina oman osaamisen kehittämiseksi kohti haluttuja haasteita työurallaan. Osa taas näki urapolun systemaattisena osana omaa osaamisen kehittämistä ja urasuun- nitteluaan.

Vastaajien mukaan urapolkua olisi heidän mielestään syytä katsoa yksin tai yh- dessä esihenkilön kanssa 1–2 kertaa vuodessa (71% vastauksista) ja loput vas- taajista kokevat, että urapolkua olisi syytä tarkastella harvemmin kuin kerran vuodessa. Vastauksissa esiintyi myös, että urapolkua olisi hyvä tarkastella kehi- tyskeskustelun yhteydessä.

Kyselyssä tiedusteltiin myös vastaajien kokemuksia, mitä hyötyä ja/tai haittaa he kokevat urapolusta heille olevan, kukaan vastaajista ei kokenut urapolussa olevan haittapuolia. Hyötyinä toistuivat teemat etenemismahdollisuuksista kehittymisen myötä (56%), työkalu kehittämisen seuraamiseksi (22%) sekä keino työnantajaan sitoutumisen lisäämiseksi (11%). Yhden vastauksen perusteella urapolku ei vaikuttanut tuovan hyötyä tai haittaa vastaajalle.

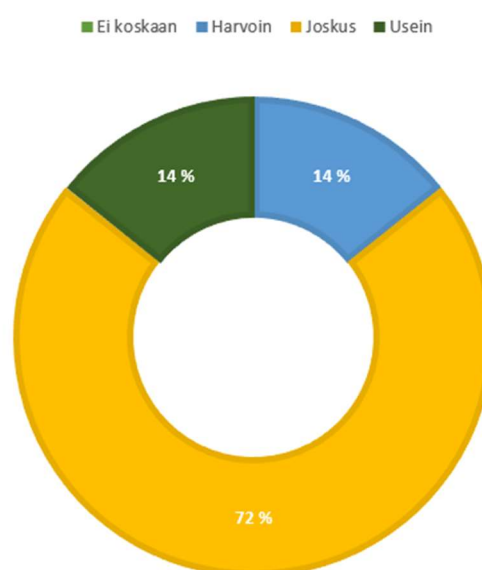
■ Eteneminen uralla osaamista kehittämällä ■ Työkalu kehittämisen seuraamiseksi
■ Työnantajaan sitouttava tekijä ■ Ei vaikutusta



Kuvio 4. Korvausneuvojen näkemys urapolun tuomista hyödyistä (n=7).

Työtehtävään sitoutumista mittaavassa kysymyksessä kysyttiin, näkikö vastaaja työskentelevänsä nykyisessä työtehtävässä vielä viiden vuoden kuluttua ja 71% vastasi tähän kysymykseen ”kyllä”. Jatkokysymyksenä tähän esitettiin avoin kysymys, johon vastaaja sai kertoa perustelut vastaukselleen. Neljä viidestä vastaajasta vastasivat kysymykseen sanallisesti. Työn mielekkyys ja haasteellisuus korostuivat tärkeimpänä tekijänä pysyvyyden näkemisessä. Kaksi vastaajaa eivät nähneet itseään samassa tehtävässä enää viiden vuoden kuluttua ja kyselyssä selvitettiin, minkä pitäisi muuttua, että vastaaja jäisikin työtehtäväänsä. Vastauksissa nousivat esiin korvausneuvojan työtehtävänimikkeen harhaanjohtavuus todellisten työtehtäviä tarkastellessa, korvausneuvojaroolin palkkaus sekä etenemishalukkuus.

Vastaajilta kysyttiin, onko heillä suunnitelmaa seuraavalle viidelle vuodelle urallaan ja tietävätkö he, kuinka he pääsevät tavoitteeseensa. Kuusi seitsemästä vastasivat kysymykseen sanallisesti ja 57% kaikista vastaajista kertoivat, ettei heillä ole suunnitelmaa seuraavalle viidelle vuodelle. Kahdella vastaajalla oli suunnitelma urallaan etenemiseksi ja kokevat, että tämä toteutuu omaa osaamistaan kehittämällä ja yksi vastaajista kertoi tarkoituksenaan olevan laatia suunnitelman esihenkilönsä kanssa. Kysyttäessä, tarjotaanko vastaajalle riittävästi tukea oman uran suunnittelussa, vastausten keskimääräinen arvio oli ”Joskus”.



Kuvio 5. Jakauma kokemuksesta, kuinka usein korvausneuvojille tarjotaan tukea ura-suunnittelussa työnantajan toimesta (n=7).

71% vastaajista kertoi saaneensa tietää urapolusta vasta vuonna 2023 eli tämän tutkimuksen aikana. Tätä aiemmin urapolusta tienneistä kahdesta vastaajasta, toinen oli hyödyntänyt urapolkua itsenäisesti urasuunnittelussaan. Valtaosa vastaajista myös kokevat, että urapolkua olisi paras säilyttää muiden tiimiä koskevien tiedostojen joukossa, jotta se olisi helppo löytää. Tällaiseksi paikaksi nimettiin useimmissa vastauksissa MA-tiimin yhteisessä käytössä oleva Teams-sovelluksen kanava.

Siinä, missä työsuhteen laatu ei vaikuttanut työmotivaatioon, se vaikuttaa kuitenkin sitoutuneisuuteen ja urasuunnitteluun. Vastajat, jotka eivät nähneet työskentelevänsä samassa työroolissa vielä viiden vuoden kuluttua, olivat sekä vakituisessa että määräaikaisessa työsuhteessa olevia, mutta työkokemusta kohdeorganisaatiosta heillä oli 0–1 vuotta. Tämä mielestäni kertoo etenemishalukkuudesta ja on hienoa huomata, että se nähdään mahdolliseksi nykyisen työnantajan palveluksessa työskennellessä.

5.3 Päivitetty urapolkukuva

Toinen kehitystyölle asetettu mittari mittasi sitä, onko urapolku tallennettu sellaiseen paikkaan, johon kohderyhmään kuuluvilla henkilöillä on vapaa pääsy. Tämä tapahtui, kun urapolku tallennettiin kohderyhmän saataville tiimin yhteisiin tiedostoihin, joten tässä kehitystyön aikana onnistuttiin.

Kehitystyön aikana nousi myös esiin nykyisen urapolun kehityskohteita. Havainnoinnin perusteella esiin nousseiden kehitysideoiden sekä tämän hetken tehtäväkuvauksien perusteella laadittiin tiimin palvelupäällikön toimesta päivitetty urapolku, jonka tarkoituksena on selkeyttää korvausneuvojan rooliin johtavaa urapolkua, korvausneuvojan roolissa edellytettävää osaamista ja roolin mahdollistavien vastualueita sekä etenemismahdollisuuksia tiimin sisällä asiantuntijarooliin.

ROOLI	PALVELUNEUVOJA, KORVAUSLASKUTUS	UUSI KORVAUSNEUVOJA	KORVAUSNEUVOJA	KORVAUSASiantuntija
TOIMENKUVA	<ul style="list-style-type: none"> - Korvausprosessin ymmärtäminen - Korvauslaskujen maksu - Palveluntuottajien kanssa viestintä - Regressiosaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Korvausprosessin ymmärtäminen - Itsenäinen asiakaspalvelutyöskentely - Liikenne- ja kaskovahinkojen itsenäinen haltuunotto - Helppojen vahinkotapahtumien itsenäinen ratkaisu - Korvauslaskujen maksu - Kirjallisten korvauspäätösten itsenäinen laadinta 	<ul style="list-style-type: none"> - Vahva asiakaspalvelutyöskentely - Liikenne- ja kaskovahinkojen itsenäinen haltuunotto ja ratkaisu vakuutusehtoja ja lakeja soveltaen - Asiantuntijapalvelujen tuntemus - Kieliosaaminen - Kumppanitoiminnan ymmärtäminen - Kirjallisten korvauspäätösten itsenäinen laadinta - Regressiosaaminen - Korvauslaskujen maksu <p>• Erilliset vastuualueet (ks. erillinen taulukko)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - LIIPO- ja FINE-ratkaisujen tunteminen - Lajikoulutusten suunnittelu - Erikoiskäsittelyviesteihin vastaaminen - Uusien korvausneuvojen perehdytys - Muutoshakuvastineiden laadinta - Prosessikehitystyö - Kirjallisten korvauspäätösten lukeminen, kommentointi - Kakkospäätösten kirjoittaminen - Regressien syväosaaminen
TYÖKOKEMUS	0-6 kuukautta	0-12 kuukautta	Yli 12 kuukautta	Yli 4 vuotta
PALKKAUS				

Kuva 4. Päivitetty urapolkukuva.

5.4 Ohjeistus urapolkukuvan käyttämisestä esimiestyössä

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli ”kuinka urapolku saadaan vakiinnutettua osaksi lähiesimiestyötä?” ja tämän kysymyksen osalta työn tavoitteena oli käyttöönottaa MA-tiimille luotu urapolku ja löytää keinoja vakiinnuttaa urapolku systemaattiseksi osaksi urasuunnittelua.

Teorian perusteella sopivimmat hetket hyödyntää urapolkua ovat perehdytys ja kehityskeskustelu. Perehdytyksessä tarkoitus on heti työsuhteen alussa sitouttaa uusi työntekijä kohdeorganisaatioon ja saada hänelle mielikuva mahdollisuuksista kehittyä roolissaan ja etenemismahdollisuuksista jopa tiimin sisällä. Kehityskeskusteluissa keskitytään työntekijän urasuunnitelmiin ja tässä yhteydessä mahdollisuuksien esittely organisaation sisällä on keino motivoida ja sitouttaa työntekijää nykyiseen organisaatioon, mutta myös hyödyllinen työkalu työnantajalle tunnistaa niin ennakoivasti mahdollisia henkilöstömuutoksia kuin suunnitella tiimin tulevaisuuden osaamistasoa ja roolitusta toiminnan tehostamiseksi. Tutkimuskyselyssä nousseiden vastausten perusteella, myös kohde-ryhmä kokee kehityskeskustelut sopivaksi paikaksi hyödyntää urapolkua.

Ensimmäinen kehitystyölle asetettu mittari mittasi, onko urapolun käyttöönotto tapahtunut ja tämä tapahtui kehityskeskustelujen yhteydessä. Tutkimukselle asetettiin myös määrällinen mittari, jolla mitattiin, onko tietoisuus urapolkukuvasta kasvanut kohdeorganisaatiossa.

Vaikka suurin osa kohderyhmästä ei ehtinyt ottaa urapolkua osaksi itsenäistä urasuunnittelua kehitystyön aikana, urapolku sai yksiselitteisesti myönteisen vastaanoton kohderyhmältä ja tämänkaltainen asenne muutosta kohtaan luo hyvän lähtökohdan muutoksen vakiinnuttamiseksi. Esimiestyön tueksi ja urapolun vakiinnuttamiseksi tutkimuksen aikana laadittiin luonnos ohjeistuksesta (liite 2) urapolun hyödyntämiseksi, jonka tarkoitus on helpottaa urapolkukuvan vakiinnuttamista osana työntekijöiden urasuunnittelua. Ohjeistus on esitelty korvausjohtajalle kommentoitavaksi ennen sen käyttöönottoa.

5.5 Tutkimustyön arviointi

Toimintatutkimuksessa käsitteiden käyttö on hankalaa ja aiheuttaa ristiriitaa, koska tutkimuksen perimmäinen tarkoitus on saada aikaan mitattava muutos. Tämä pätee myös kehittämishankkeeseen ja siksi sovellan tätä näkemystä tässä työssä. Luotettavuutta voi kuitenkin parantaa tuomalla vahvasti esiin tutkijan subjektiivisuus, vaikkakin tutkija on osallistuva osapuoli tutkimuksen aikana. (Heikkinen ym. 1999, 113–114.) Vakuuttavuus on myös laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteeri, joka perustuu uskottavuuteen ja johdonmukaisuuteen. Tutkijan tulee siis osoittaa, kuinka uskottavasti tutkimustulos tekee oikeutta tutkimuskohteelle ja kuinka sitoutuneita toimijat ovat tutkimuksessa olleet. Nämä tekijät vaikuttavat niin aineistojen, menetelmien kuin tulosten luotettavuuteen. (Toikko & Rantanen 2009, 123–124.)

Tutkimuksen kohteena oli luoda käyttöönottosuunnitelma urapolkukuvan käyttöön ottamiseksi kohdeorganisaatiossa. Tämän lisäksi tavoitteena oli luoda päivitetty urapolkukuva, jossa huomioidaan tiimissä tapahtuneet muutokset ensimmäisen urapolkukuvan julkaisun jälkeen. Nämä molemmat toteutettiin yhteis-

työssä kohderyhmän kanssa havainnoimalla heidän tuottamiaan kirjallisia materiaaleja sekä keskusteluja aiheesta. Nämä havainnot kerättiin kohderyhmälle teetetyn kyselyn tueksi täydentämään kyselyssä avoimeksi jääneitä näkökulmia. Koska tutkimuksen toteuttamiseen ja tulokseen on vaikuttanut kohdeorganisaatio itse, voidaan lopputuloksen todeta tukevan sen toimintaa.

Tutkimusongelma tässä työssä on, ”kuinka urasuunnittelua voidaan kehittää kohdeorganisaatiossa?”. Tutkimuskysymyksiksi valikoituivat kysymykset: ”kuinka urapolkukuva saadaan käyttöön otettua kohdeorganisaatiossa?” ja ”mitä lisäarvoa urapolku tuo kohdeorganisaatiolle?”.

Kirjalliseen materiaaliin perehtyminen on tehty keräämällä tietoa tieteellisistä tutkimuksista, artikkeleista ja tietokirjallisuudesta loogiseksi kokonaisuudeksi niin, että viitekehys käsittelee tutkimuksessa tarvittavia ilmiötä selittäviä tekijöitä. Vaikka ilmiö itsessään ei vanhene, niin sukupolvet työelämässä muuttuvat ja arvostavat erilaisia asioita, mikä itsessään vaikuttaa ilmiön ilmentymiseen ja sen tutkimiseen. Tämän vuoksi pyrin löytämään mahdollisimman uusia teoksia, jotta niissä olisi huomioitu mahdollisimman tuoreen näkökulman ilmiöihin ja tällä hetkellä työelämässä olevan sukupolven näkemykset ja heidän arvonsa sekä heille sopivat johtamismenetelmät.

Mielestäni teoreettisen viitekehysten perusteella onnistuttiin luomaan pohja sille, kuinka urapolkukuva voi auttaa organisaatiota niin kehittämään työntekijöidensä urasuunnittelua kuin toteuttamaan strategiaansa. Kehittämishankkeen avulla tutkija pystyi toimimaan osallistuvana havainnoijana ja toteuttamaan havaintojensa ja kyselytuloksien perusteella kehityshankkeen lopputuloksena syntyneet päivitetyn urapolkukuvan ja ohjeistuksen esimiestyön avuksi. Tutkijan rooli kohderyhmän esihenkilönä tosin on saattanut vaikuttaa havainnoinnin yhteydessä kerättyihin havaintoihin, sillä henkilökohtaisissa keskusteluissa havainnoija on pystynyt yhdistämään työntekijän tämän mielipiteisiin ja ajatuksiin. Kyselytutkimuksessa tätä ongelmaa ei vastauksissa todennäköisesti ole ollut,

koska kysely toteutettiin anonymisti. Tutkijan roolissa pyrin kuitenkin tarkastelemaan havaintoja objektiivisesti niin, ettei omat mielipiteeni, ideani tai toiveeni vaikuttaisi liikaa tuloksia analysoitaessa.

Tutkimuskyselyn luominen ja julkaiseminen onnistuivat hyvin, sillä kysymyksissä ei ilmennyt epäselvyyksiä, joista olisi tullut kysymyksiä tai kommentteja. Kysely tavoitti koko kohderyhmän ja lyhyestä vastausajasta huolimatta vastausprosentti oli jopa 87%. Havainnointia suoritettiin kolmena eri ajankohtana henkilökohtaisten keskustelujen yhteydessä ja vaikka seurantajakso oli lyhyt, muutama kuukauden mittainen, tukivat havainnot kyselystä saatuja vastauksia. Tutkimuksessa saatiin selville mukana olleiden kohderyhmäläisten näkemys oman roolinsa selkeydestä kohdeorganisaatiossa, suhtautuminen urapolku-työkaluun osana omaa urasuunnittelua ja kuinka moni kohderyhmäläinen on jo ottanut käyttöönsä urapolun tutkimuksen aikana.

Tulosten perusteella on myös selvää, ettei palkka ja palkitseminen ole tärkeä työmotivaatiota kasvattava tekijä, mutta se on tärkeä sitouttamisen keino. Vaikka kohderyhmä ei kokenut arvostavansa palkkaa kolmen tärkeimmän tekijän joukossa työssään, se on kuitenkin tekijä, jonka perusteella he olisivat valmiita vaihtamaan työpaikkaa kilpailevan tarjouksen perusteella. Huomionarvoista on, että vastauksissa oli mainittu palkan lisäksi muitakin tekijöitä, mutta palkka nousi vahvasti vastauksista ensimmäisenä tekijänä, jonka perusteella voi olla aiheellista pohtia, ovatko hyvä työyhteisö ja muut henkilöstöedut oletusarvoina myös työpaikkaa vaihtaessa.

Selvää kuitenkin on, että kohderyhmän sitouttamiseksi palkkaa tärkeämmässä roolissa on osaamisen kehittämisen mahdollisuus. Tämä vahvistaa sitä näkemystä, että urapolkukuva on oiva työkalu työntekijöiden sitouttamiseksi, sillä se konkretisoi, mihin osaamisen kehittämisellä on mahdollisuus edetä ja osa-alueita, joista työntekijä voi oman mielenkiinnon kohteiden mukaan valita mieluisensa vastuualueen, jota tavoitella. Tämä itsessään tuo jo lisäarvoa toimeksi antajalle, jos se pystyy urapolkukuvan perusteella sitouttamaan osaltaan osavaa henkilöstöä kohdeorganisaatioon.

Kolme mittaria mittasivat prosessin etenemistä siinä määrin, toteutuivatko tutkimukselle asetetut tavoitteet vai eivät. Näissä kaikissa onnistuttiin, sillä urapolkukuva saatiin tutkimuksen aikana päivitettyä, urapolkukuva on tallennettu kohderyhmän toiveiden mukaisesti yhteisessä käytössä olevaan tiedostoon sekä urapolkukuvaa ehdittiin pilotoimaan kehityskeskusteluiden yhteydessä.

Työlle oli asetettu myös kaksi laadullista mittaria: tietoisuuden kasvaminen urapolkukuvasta kohderyhmässä ja johdon palaute työn onnistumisesta. Nykytila-analyysin ja tutkimuskyselytuloksia vertailemalla on huomattavissa, että tietoisuus urapolkukuvasta on tutkimuksen aikana kasvanut. Nykytila-analyysiä laadittaessa vain kaksi korvausneuvojaa olivat urapolkukuvasta tietoisia, mutta tutkimuskyselyn tulosten perusteella selvisi, että kaikki kahdeksan korvausneuvojaa olivat tietoisia tutkimuksen päättyessä urapolkukuvasta. Myös kaikki kohderyhmäläiset, joiden kanssa käytiin maaliskuussa kehityskeskustelu, olivat pilotoineet urapolkukuvaa edes kerran. Yksi kohderyhmästä oli jopa ehtinyt hyödyntää urapolkukuvaa osana itsenäistä urasuunnittelua.

Korvausjohtajan antamasta kirjallisesta palautteesta käy ilmi, että päivitetty urapolkukuva vastaa hyvin tämän hetken tilannetta ja erityisen hyvin siinä on huomioitu korvausneuvojan toimenkuvan eri painotusalueet. Jatkoimenpiteenä halutaan luoda vastaavanlainen urapolkukuva myös autovahinkotarkastajille. Kokonaisuudessaan kehityshanke on ollut palautteen mukaan onnistunut. Yhteenvetona todettakoon, että mittarit oli asetettu sopiviksi tutkimukselle varattuihin aikaresursseihin nähden.

6 Pohdinta

Tutkimus tehtiin kehittämishankkeena kohdeorganisaatiossa ja sen tarkoitus oli ratkaista organisaatiosta itsestään esiin nousseeseen tutkimusongelmaan. Tämän ja tutkimuskysymyksien avulla aihe saatiin hyvin rajattua ja tutkimukselle

saatiin asetettua selkeä tavoite. Tutkimuksen lopputuloksena syntyi ohje urapolkukuvan käyttämisestä esimiestyön tukena urasuunnittelussa sekä päivitetty urapolkukuva.

Kuten tässä tutkimuksessa on todettu, tulee urapolkukuvan hyödyntämiselle luoda toimintamalli, jotta sen käyttö saadaan vakiinnutettua kohdeorganisaatiossa. Tämän varmistamiseksi työn tuloksena laadittu ohjeistus on tarkoitettu esihenkilölle, joka hyödyntää urapolkukuvaa osana työntekijöidensä urasuunnittelua niin perehdytyksen kuin kehityskeskustelujen yhteydessä. Urasuunnitelmat voidaan urapolkukuvan kuvaamien mahdollisuuksien avulla laatia työntekijän omien mielenkiinnonkohteiden ja tulevaisuuden tavoitteiden perusteella. Urapolkukuvan käyttö ja päivittäminen vaativat kuitenkin esihenkilön sitoutuneisuutta toimintamalliin.

Tulevaisuuden työelämässä osaavan henkilöstön sitouttaminen on entistä tärkeämpää yhtiön osaamispääoman suojelemiseksi. Urapolkukuva voi toimia keinoon sitouttaa työntekijöiden urasuunnitelmat osaksi organisaatiota, kun osaamisen kehittäminen ja etenemismahdollisuudet löydetään omasta organisaatiosta. Myös työmarkkinoilla pärjääminen houkuttelevana kehittymismahdollisuuksia tarjoavana työnantajana on toimialan kiristyvän kilpailun takia tärkeää. Urapolku on erittäin kustannustehokas ratkaisu osana tämän haasteen ratkaisemista. Urapolkukuvalla myös todettiin olevan mahdollista toteuttaa toimeksiantajan strategiaa, joten sitä voidaan pitää myös strategisena työvälineenä kohdeorganisaatiossa. Näiden tekijöiden osalta urapolkukuvan voidaan todeta tuovan lisäarvoa toimeksiantajalle.

7 Jatkokehitysehdotukset

Toimintamallin vakiinnuttamiseksi urapolkukuvaa tulisi hyödyntää kohdeorganisaatiossa jatkossa jokaisen perehdytyksen ja kehityskeskustelun yhteydessä, jotta sen käyttö pysyisi systemaattisena ja siinä olevat kehityskohteet havaitaan mahdollisimman nopeasti toimenkuvan muuttuessa. Urapolkukuvan hyödyntäminen on tehokkainta silloin, kun se sisältää vähintään jokaisen toimenkuvan

edellytykset, vaaditut kokemusvuodet ja palkkatiedon, joita pitkin sama työntekijä voi edetä luonnollisesti kokemuksen karttuessa seuraavaan toimenkuvaan.

Päivitettyssä urapolkukuvassa ei ole mukana autovahinkotarkastajan roolia ollenkaan, koska korvausneuvojasta ei ole yksin kokemuksen kautta mahdollista edetä kyseiseen rooliin. Autovahinkotarkastajan toimenkuvalla on siis syytä kehittää vastaavanlainen urapolkukuva, jotta tässä roolissa toimivan työntekijän on yhtä lailla mahdollista kehittää omaa osaamistaan ja luoda urasuunnitelmia kohdeorganisaatioon sitoutuen.

Urapolkukuvan käyttöä olisi hyödyllistä myös seurata jollain tavalla, jotta sen väkiinnuttaminen toimintamalliksi voitaisi todeta tapahtuneen. Tämä myös ennaltaehkäisisi tilannetta, jossa urapolkukuvaa ei ole pitkään aikaan käytetty ja näin ollen kehityshankkeen tulokset ovat ehtineet joko vanhentua tai unohtua.

Lähteet

Aura, Ossi & Eskelinen, Juha & Ahonen, Guy & Kuosmanen, Timo 2019. Johtaminen ja tuottavuus - Henkilöstön johtaminen menestystekijänä. Tieto- ja palvelujohtamisen laitos. PDF-tiedosto. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/35823/isbn9789526083681.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 3.3.2023.

Barney, Jay 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. (illinois.edu). Viitattu 19.3.2023.

Baruch, Yehuda 2006. Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.002>. Viitattu 2.3.2023.

Beck, Randall, & Harter, Jim 2015. Managers account for 70% of variance in employee engagement. *Gallup Business Journal*. <https://news.gallup.com/businessjournal/182792/managers-account-variance-employee-engagement.aspx>. Viitattu 28.2.2023.

Briner, Rob B. & Conway, Neil 2012. Investigating the effect of collective organizational commitment on unit-level performance and absence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. <https://eds-p-ebscobhost-com.ezproxy.metropolia.fi/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=0ac67e90-396e-49ae-a5d5-cb5f8a474568%40redis>. Viitattu 1.3.2023.

Carlsson, Maria & Järvinen, Kati 2012. *Mielekäs työ – uuden ajan uraopas*. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*. https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_DeciRyan_PIWhatWhy.pdf. Viitattu 1.3.2023.

Di Fabio, Annamaria 2019. Resources for enhancing employee and organizational well-being beyond personality traits: The promise of Emotional Intelligence and Positive Relational Management. *Personality and Individual Differences*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S019188691930131X>. Viitattu 2.3.2023.

Haataja, Sari & Lehti, Mira & Metsävuori, Leena & Poutanen, Taina & Ritvanen, Juha-Matti & Viitaniemi, Sari 2014. Tulevaisuuden urapolut – Korkeakoulutettujen ohjaus muuttuvassa työelämässä. Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522164483.pdf>. Viitattu 10.3.2023.

Hakonen, Anu & Nylander, Minna 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus, Jyväskylä.

Ibarra, Herminia & Scoular, Anne 2019. The Leader as Coach. Harvard Business Review. <https://eds-s-ebscohost-com.ezproxy.metropolia.fi/eds/detail/detail?vid=6&sid=87fe5fdd-b84d-4871-8c7a-0c1542d24eaa%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#AN=139017617&db=bsh>. Viitattu 20.2.2023.

Heikkinen, Hannu L.T. & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pertti 1999. Siinä tutkija, missä tekijä – Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena Kustannus, Juva.

Huttula, Tapio 2022. Reaaliaikainen tieto osaamistarpeista ja osaamistarjonnasta auttaa kohtaanto-ongelman ratkaisemisessa. Sitra. <https://www.sitra.fi/artikkelit/reaaliaikainen-tieto-osaamistarpeista-ja-osaamistarjonnasta-auttaa-kohtaanto-ongelman-ratkaisemisessa/>. Viitattu 26.2.2023.

Hämäläinen, Virpi & Maula, Hanna & Suominen Kimmo 2016. Digiajan strategia. E-kirja. Alma Talent Oy, Helsinki.

Kaihua, Heidi & Kemi, Jenni & Tapaninen, Mirva & Vähäkuopus, Mari 2020. Positiivinen työntekijäkokemus: Opas esimiehille. <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=2502367f-99db-4bfb-b7f7-fea7951427c9>. Viitattu 17.3.2023.

Kamensky, Mika 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. E-kirja. Talentum, Helsinki.

Kananen, Jorma 2008. KVALI – Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Jyväskylän yliopistopaino, Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere.

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.

- Kananen, Jorma 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Suomen Yliopistopaino Oy, Tampere.
- Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Suomen Yliopistopaino Oy, Tampere.
- Kananen, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.
- Kauhanen, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro Oy, Helsinki.
- Kauhanen, Juhani 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsingin seudun kauppakamari Oy, Helsinki.
- Kaye, Beverly & Jordan-Evans, Sharon 2021. Love 'Em or Lose 'Em. 6th Edition. E-kirja. Berrett-Koehler Publishers, Inc., Oakland.
- Korsakiene, Renata & Smaliukiene, Rasa 2014. The Implications of Contemporary Approaches Toward Career Development. Procedia - Social and Behavioral Sciences. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.484>. Viitattu 2.3.2023.
- Kujansivu, Paula & Lönnqvist, Antti & Jääskeläinen, Aki & Sillanpää, Virpi 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät: Mittaa, kehitä ja johda. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanomapro, Helsinki.
- Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä 1136/2013
- Lampikoski, Kari 2005. Panosta Avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Lehtiniemi, Jaana 2013. Ketteryydellä osaaminen haltuun. Yksityisalojen esimiehet ja asiantuntijat YTY. http://issuu.com/ytylehti/docs/yty_5_2013/8. Viitattu 27.4.2023.

Li, Hui & Ngo, Hang-yue & Cheung, Francis 2019. Linking protean career orientation and career decidedness: The mediating role of career decision self-efficacy. *Journal of Vocational Behavior*. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103322>. Viitattu 2.3.2023.

Luukka, Panu 2019. *Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten?* E-kirja. Alma Talent Oy, Helsinki.

Lähteenmäki, Satu 1995. *Mitä kuuluu – Kuka kääsee? Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä*. Turun kauppakorkeakoulu, Turku.

Metsämuuronen, Jani 2011. *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. E-kirja. International Methelp, Helsinki.

Meretniemi, Irma 2012. *Esimiehen opas kehityskeskusteluihin*. Talentum Media Oy, Helsinki.

Michelsson, Riina & Kinnunen, Niina & Laaksonen, Hannele 2017. *Tavoitteena työhön sitoutuminen*. <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/terveys/tavoitteena-tyohon-sitoutuminen/>. Viitattu 15.3.2023.

Murto, Jari 2018. *Työnhakijan ja työntekijän osaamisen kehittäminen työvoimapolitiikan osana*. Unigrafia, Helsinki.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. *Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. WSOYpro, Helsinki.

Otala, Leenamajja 2008. *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. WSOYpro, Porvoo.

Penttinen, Leena & Skaniakos, Terhi & Lairio, Marjatta, & Ukkonen, Jenni 2011. *Miten työelämäorientaatiota voidaan tukea koulutuksen aikana? Korkeakouluopiskelun pedagoginen työelämähorisontti*. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/93921/52599>. Viitattu 2.2.2023.

Vuorinen, Saija 2019. *Miksi osaamisen kehittäminen työssä on tärkeää? - Kolme näkökulmaa*. Piilo-osaajat. <https://piilo-osaajat.com/2019/02/20/osaamisen-kehittaminen-tyossa/>. Viitattu 28.2.2023.

Prahalad, C. K. & Hamel, Gary 1994. Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*. <https://www.proquest.com/docview/231138967/fulltextPDF/866D861D09E24779PQ/1?accountid=11363>. Viitattu 28.2.2023.

Rasila, Minna & Pitkonen, Maria 2010. *Motivaatio, työn ilo ja into*. Yritys kirjat Oy, Helsinki.

Rauramo, Päivi 2008. *Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta*. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Grünbaum, Leni 2013. *Valmentava esimies*. E-kirja. Talentum, Helsinki.

Ruutu Sirkku 2020. *Coachin työkalupakki*. Alma Talent, Liettua.

Sarala, Urpo & Sarala, Anita 1996. *Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Tammer-paino, Tampere.

Senge, Peter M. 1990. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Currency, New York.

Sinokki, Marjo 2016. *Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Tietosanomaa, Helsinki.

Sullivan, Sherry E. & Arthur, Michael B. 2006. The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*. <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.metropolia.fi/science/article/pii/S0001879105001053?via%3Dihub>. Viitattu 2.3.2023.

Sydänmaanlakka, Pentti 2014. *Tulevaisuuden johtaminen 2020*. Pertec Consulting Oy, Saarijärvi.

Tilastokeskus. *Työmarkkinatilastot*. https://tilastokoulu.stat.fi/verkko-koulu_v2.xql?page_type=sisalto&course_id=tkoulu_tmt&lesson_id=4&subject_id=10. Viitattu 2.2.2023.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Valpola, Anneli 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. WS Bookwell Oy, Juva.

Varamäki, Aku 2019. Future proof: tulevaisuuden työkirja. Livonia Print, Latvia.

Vartiainen, Matti & Kauhanen, Juhani 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. 3. painos. WSOY, Helsinki.

Vera, Dusya & Crossan, Mary 2004. Strategic Leadership And Organizational Learning. Academy of Management Review. <https://eds-p-ebSCOhost-com.ezproxy.metropolia.fi/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=0ac67e90-396e-49ae-a5d5-cb5f8a474568%40redis>. Viitattu 28.2.2023.

Viitala, Riitta 2005. Johda Osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. painos. Inforviestintä, Helsinki.

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. painos. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Viitala, Riitta 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. E-kirja. 4. painos. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Vilkkä, Hanna 2006. Tutki ja havainnoi. Tammi, Helsinki.

Virolainen Ilkka & Virolainen Harri 2016. Mielen voima työssä. Viisas elämä Oy, Helsinki.

Ylikorkala, Anna & Hakonen, Anu & Hakonen, Niilo & Hulkko-Nyman, Kiisa 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen: Ohjaa tai ajaudu. Alma Talent Oy, Helsinki.

Tutkimuskysely

Osio 1 – Tämänhetkinen työelämän tilanne

1. Työsuhteesi kesto LähiTapiola Pääkaupunkiseudulla *

0–1 vuotta

1–3 vuotta

3–5 vuotta

2. Onko työsuhteesi laatu tällä hetkellä *

Vakituisen työsuhde

Määräaikainen työsuhde

Osio 2 - Työmotivaatio

3. Koetko olevasi tällä hetkellä motivoitunut työhösi? *

Kyllä

En

4. Vastasit, että olet motivoitunut tällä hetkellä työhösi. Mikä tai mitkä tekijät ylläpitävät työmotivaatiotasi?

4. Vastasit, että et ole tällä hetkellä motivoitunut työhösi. Mitkä tekijät alentavat työmotivaatiotasi ja kuinka motivaatiota voisi lisätä?

5. Mitkä tekijät motivoivat sinua eniten työssäsi? (valitse 3 eniten motivoivaa vaihtoehtoa) *

Työssäni asetetut tavoitteet

Palkka

Varma työsuhde

Hyvä työilmapiiri

Osaamisen kehittyminen

Palaute

Vaikuttaminen päätöksentekoon

Asiakaskohtaamiset

Strategia

Uralla eteneminen

6. Koetko, että voit edetä urallasi nykyisessä roolissasi? *

Kyllä

En

7. Vastasit, että koet, että voit edetä urallasi työskennellessäsi nykyisessä roolissasi. Mitä keinoja sinulla on edetä?

7. Vastasit, että et koe, että voit edetä urallasi työskennellessäsi nykyisessä roolissasi. Miksi koet näin?

8. Tarjoavatko työtehtäväsi sinulle mahdollisuuden hyödyntää omia vahvuuksiasi? *

1= Ei koskaan, 2= Harvoin, 3= Joskus, 4= Yleensä

Osio 3 - Sitoutuneisuus tiimiin ja työnantajaan

9. Valitse kolme sinulle merkittävintä tekijää työssäsi? (Valitse 3 vaihtoehtoa). *

Arvostus

Asiakkaat

Hyvä esihenkilö

Mahdollisuus edetä uralla

Mahdollisuus etätyöhön

Mahdollisuus kehittyä

Muut henkilöstöedut

Organisaation arvot

Palkka

Työn joustavuus

Työn merkityksellisyys

Työyhteisö ja työkaverit

Usko organisaation toimintaan ja tulevaisuuteen

10. Oletko miettinyt työpaikan vaihtamista nykyisen työsuhteesi aikana? *

Kyllä

En

11. Vastasit, että olet miettinyt työpaikan vaihtoa. Kuinka usein olet miettinyt työpaikan vaihtamista?

1= Viikoittain, 2= Kerran kuukaudessa, 3= Kerran vuodessa, 4= Vielä harvemmin

12. Onko sinulta kysytty koskaan, mikä saisi sinut jäämään pidemmäksi aikaa nykyiseen tiimiisi? Mikä se syy olisi? *

13. Minkälainen tarjous kilpailevalta yritykseltä saisi sinut harkitsemaan lähtemistä nykyisestä työstäsi? *

14. Kuinka sitoutunut koet olevasi työhösi? *

1= Erittäin huonosti sitoutunut, 2= Huonosti sitoutunut, 3= Hyvin sitoutunut, 4= Erittäin hyvin sitoutunut

15. Kuinka sitoutunut koet olevasi nykyiseen tiimiisi? *

1= Erittäin huonosti sitoutunut, 2= Huonosti sitoutunut, 3= Hyvin sitoutunut, 4= Erittäin hyvin sitoutunut

Osio 4 - Urasuunnittelu

16. Kuinka selkeää sinulle on, mitä osaamista korvausneuvojan roolissa työskentelemiseksi edellytetään? *

1= Todella epäselkeää, 2= Epäselkeää, 3= Selkeää, 4= Erittäin selkeää

17. Mitä urapolku tarkoittaa sinulle? *

18. Kuinka usein tai missä yhteydessä koet hyödylliseksi tarkastella urapolkua yksin tai yhdessä esihenkilön kanssa? *

19. Mitä hyötyä (ja/tai mahdollista haittaa) urapolku voi tuoda sinulle? *

20. Näetkö työskenteleväsi nykyisessä työtehtävässäsi vielä 5 vuoden kuluttua? *

Kyllä

En

21. Vastasit, että näet työskenteleväsi korvausneuvojana vielä 5 vuoden kuluttua. Mikä tai mitkä tekijät ovat tärkein syy tälle?

21. Vastasit, ettet näe työskenteleväsi korvausneuvojana enää 5 vuoden kuluttua. Mikä tai mitkä tekijät pitäisi muuttua, jotta tilanne muuttuisi?

22. Onko sinulla suunnitelma työurallesi seuraavalle 5 vuodelle? Tiedätkö, mitä sinun tulee tehdä päästäksesi tavoitteeseesi? *

23. Tarjotaanko sinulle riittävästi tukea oman urasi suunnittelussa? *

1= Ei koskaan, 2= Harvoin, 3= Joskus, 4= Usein

24. Oletko jo hyödyntänyt MA-tiimin urapolkua itsenäisesti omassa urasuunnittelussasi? *

Olen

En ole

25. Koska sait tietää, että MA-tiimille on luotu urapolku? *

26. Missä urapolkua pitäisi mielestäsi säilyttää, jotta se olisi helppo löytää? *

Osio 5 - Vapaamuotoiset kommentit

27. Tähän voit halutessasi kirjoittaa vapaasti ajatuksiasi, kokemuksiasi tai kehitysideoitasi urasuunnittelusta, työmotivaatiostasi tai sitoutuvuudesta työnantajasi ja tiimiisi.

28. Jos haluat jättää vielä kommentteja tai palautetta kyselystä, voit tehdä sen tähän.

Ohjeistus urapolun vakiinnuttamiseksi

Urapolkukuva kannattaa integroida osaksi perehdytystä ja kehityskeskusteluja. Urasuunnittelu on tärkeä nostaa sitouttamisen kasvattamiseksi jo heti uuden korvausneuvojan aloittaessa työt LähiTapiolassa, joten urapolkukuva on hyvä esitellä perusteellisesti osana perehdytystä samalla, kun esihenkilö esittelee työnantajayritystä, sen toimintaa, strategiaa ja muita henkilöstöasioita.

Kehityskeskusteluiden tarkoitus on kartoittaa työntekijän urasuunnitelmia, pätevyyttä ja muutoinkin tulevaisuuden näkemyksiä työuralla. Tämän vuoksi kehityskeskustelut ovatkin oivallinen yhteys nostaa organisaation omaa urapolkua esiin ja muistuttaa tiimiläisiä siitä, missä he tällä hetkellä ovat ja mihin heidän päämääränsä on tulevaisuudessa. Samassa yhteydessä voidaan käydä läpi keinoja työntekijän tavoitteiden saavuttamiseksi nykyisen organisaation palveluksessa.

Tämä on tärkeää sitouttamisen kannalta, jotta työntekijä kokee, että johto haluaa keskittyä myös hänen henkilökohtaiseen kehittymiseensä tiimin kehittämisen ohella. Urapolkukuva sopii hyvin työkaluksi osana valmentavaa johtajuutta, jossa työntekijä saa henkilökohtaista uraohjausta, hänelle kerrotaan kehittymismahdollisuuksista ja tiimin tulevaisuuden näkymistä. Näin työntekijän näkemys roolistaan selkenee osana tiimiä tulevaisuudessa.

Se, missä kohtaa perehdytystä tai kehityskeskustelua urapolkukuva käydään läpi, jää esihenkilön päätettäväksi. Tämän lisäksi hänellä on vapaus valita muu sopiva asiayhteys urapolkukuvan esittelylle. Urapolku on tärkeä työkalu myös esimiestyön kannalta, sillä esihenkilö voi urapolun avustamana ennakoida, kuinka pitkäksi aikaa työntekijä on valmis sitoutumaan kyseiseen työtehtävään tai työnantajaan ja näin hän voi ennakoida tulevia henkilöstömuutoksia. Rekrytointi on kallis ja aikaa vievä prosessi, joten tämän ennakointi on taloudellisestakin näkökulmasta tärkeää.

Moottoriajoneuvokorvaustiimin osalta päivitetty urapolkukuva ja käyttöönotto-suunnitelma toimivat hyvänä pohjana myös ajoneuvovahinkotarkastajien sekä

omaisuus- ja toimintakorvaustiimin urapolkukuvan päivittämiseksi. Tämä edistää koko korvauspalvelutoiminnon yhdenmukaista johtamista ja työntekijäkoke-
musta.