

**Henkilöstöjohtajien kokemuksia
uravalmennuksesta teollisissa organisaatioissa**

Tuija Mäyrä-Takkunen

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma

Kevätlukukausi 2021

Kasvatustieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Mäyrä-Takkunen, Tuija. 2021. Henkilöstöjohtajien kokemuksia uravalmennuksesta teollisissa organisaatioissa. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 95 sivua.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää henkilöstöjohtajien kokemuksia uravalmennuksen tavoitteenasettamisesta, käytännön toteuttamisesta ja tuloksista. Uravalmennuksella viitataan valmentajan ja valmennettavan väliseen dialogiin, jossa uravalmentaja toimii yksilön apuna uraan liittyvien päätösten tekemisessä ja toimeenpanemisessa tilanteessa, jossa pyritään löytämään valmennettavaa tyydyttävä ratkaisu uraan tai työelämän muutostilanteeseen liittyen.

Tutkimuksessa hyödynnettiin lähestymistapana fenomenologis-hermeneuttista tapaustutkimusta ja aineistona olivat teemahaastattelut. Tutkimukseen osallistui seitsemän osakeyhtiöiden henkilöstöjohtajaa eri teollisuuden aloilta keväällä 2021. Tutkimuksessa sovellettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia.

Tulosten mukaan uravalmennuksen tavoitteenasetantaan osallistuvat työntekijä ja esimies, yritysjohdon vaikuttaessa taustalla resursoinnin osalta. Tavoitteet, jotka kattavat erityisesti organisaation ja yksilön yhteisiin mutta myös erillisiin etuihin liittyviä asioita, koskevat eritasoisina yleensä kaikkia organisaation työntekijöille. Valmennukset toteutetaan usein organisaation ulkopuolisten palveluntarjoajien toimesta ja niissä pohditaan erityisesti uravaihtoehtoja organisaation sisällä. Menetelmänä toimivat koulutukset, työssä oppiminen sekä tavoitteellinen valmentautuminen. Optimaalisena tuloksena pidetään organisaation kilpailukyvyn kasvua.

Tutkimus osoitti, että uravalmennuksen kannalta olennaista on organisaation ja työntekijän yhteinen tarve valmennukselle, valmennettavan osallistumismotivaatio, valmennusorganisaation valinta sekä esimiehen rooli uravalmennuksen mahdollistajana. Tutkimus tuotti uutta tietoa organisaationäkökulman vahvasta läsnäolosta uravalmennusten tavoitteiden, sisältöjen, menetelmien ja tulosten osalta. Tuloksellisuutta kuvaavien mittareiden kehittäminen sekä eettisten näkökulmien huomioiminen olisi jatkossa tärkeää. Tutkimustulokset kannustavat uravalmennuksen huomioimiseen jo henkilöstöstrategian ja -budjetin laatimisvaiheessa. Yhteiskunnallisella tasolla uravalmennuksella on merkitystä työkyvyn ylläpitämisen kautta jopa työllisyysasteeseen.

Asiasanat: uravalmennus, uravalmentaja, uraohjaus

Sisällys

TIIVISTELMÄ.....	2
SISÄLTÖ	5
1 JOHDANTO.....	5
2 URAVALMENNUKSELLA UUSIA NÄKÖKULMIA TYÖELÄMÄÄN..	10
2.1 Uravalmennuksen tarve ja tavoitteet	10
2.1.1 Uran ja uravalmennuksen määritelmä.....	10
2.1.2 Uravalmennuksen tavoitteiden asettaminen	15
2.1.3 Uravalmennuksen taustalla vaikuttavat teoriat	18
2.2 Uravalmennuksen toteuttaminen.....	22
2.2.1 Uravalmennuksen toteuttajat ja toteutusvaiheet.....	22
2.2.2 Uravalmennuksen asiasisällöt.....	26
2.2.3 Uravalmennuksen menetelmät	28
2.3 Uravalmennuksen kokonaisarviointi.....	32
2.3.1 Uravalmennuksen tulokset ja vaikuttavuus	32
2.3.2 Uravalmennuksen eettiset näkökohdat	33
3 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA -KYSYMYKSET.....	36
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	37
4.1 Tutkimuksen lähestymistapa ja konteksti.....	37
4.2 Osallistujat	39
4.3 Tutkimusaineiston keruu.....	40
4.4 Aineiston analyysi	41
4.5 Eettiset ratkaisut.....	44
5 TULOKSET.....	47
5.1 Uravalmennusten tavoitteenasetanta	47
5.1.1 Tavoitteenasettajat.....	47

	4
5.1.2	Tavoitteiden sisällöt 49
5.2	Uravalmennusten toteuttaminen..... 52
5.2.1	Uravalmennusten kohderyhmät ja toteuttajat 52
5.2.2	Uravalmennusten sisällöt..... 55
5.2.3	Uravalmennusten menetelmät 57
5.2.4	Uravalmennusten haasteet 60
5.3	Uravalmennusten tulokset ja vaikuttavuuden arviointi..... 63
5.3.1	Uravalmennusten tulokset..... 63
5.3.2	Uravalmennustulosten mittaaminen..... 65
5.3.3	Uravalmennustulosten hyödyntäminen..... 67
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA..... 69
6.1	Tulosten tarkastelu 69
6.2	Johtopäätökset ja käytännön sovellukset 74
6.3	Tutkimuksen arviointi..... 77
6.4	Jatkotutkimusaiheet ja käytännön sovellukset 81
LÄHTEET 84
LIITTEET 94

1 JOHDANTO

Careers are person-specific and created by the choices we make throughout our lives. Careers emerge from the constant interplay between the person and the environment. They include activities engaged in prior to entering the workforce and after formal activity as a worker has been completed. Careers encompass the total constellation of life roles that we play. Thus, managing our careers effectively also involves integrating the roles of life effectively. In a very real sense, careers are the manifestations of our attempts at making sense out of our life experiences. The career development process is, in essence, a spiritual journey reflecting our choices concerning how we will spend our time on Earth. – Niles ja Harris-Bowlsbey (2005, 30)

Suomessa on viimeisen kymmenen vuoden aikana ryhdytty puhumaan työelämän ja -ympäristön murroksesta, joka vaikuttaa tavalla tai toisella jokaisen yksilön työelämän ja uran muotoutumiseen. Työelämää ja uraa muovaavina tekijöinä toimivat muun muassa globalisaatio, joka on tehnyt mahdolliseksi tuotantoketjun ja työtehtävien hajauttamisen (Oksanen 2014), sekä tietotekniikan kehitys eli digitalisaatio ja automatisaatio, jotka mahdollistavat teknologisen murroksen useilla toimialoilla yhtäaikaisesti (Billett 2021; Kauhanen 2014). Teknologinen kehitys muuttaa muun muassa työmarkkinoiden rakennetta, työn tekemisen paikkaa, työtehtäviä, työnteon tapoja, työaikoja, sekä työyhteisöjä. Työ ei välttämättä nykyään enää edellytä fyysistä työpaikkaa tai -aikaa, ja yhä useammat rutiinitehtävät voidaan automatisoida koneiden tai robottien työstettäväksi. Myös työn ja työntekijöiden monikulttuurisuus on lisääntynyt (Coutinho, Dam & Blustein 2008). Samanaikaisesti väestössä tapahtuu ikääntymistä (Kettunen 2017), joka heikentää yhteiskunnan huoltosuhdetta ja edellyttää työelämässä merkittävää tuottavuusloikkaa vähenevän määrän työikäisiä vastatessa kasvaviin ikääntyvien kuluihin.

Samanaikaisesti työtä ja työelämää koskevien fyysisten ja sosiaalisten muutosten kanssa tapahtuu työntekijöiden parissa myös kulttuurista muutosta, sillä yhä harvempi pitää vakituista työpaikkaa itseisarvona. Yksilöiden päätäntävalta

työuraan liittyen lisääntyy ja työntekijät haastavat yhä enemmän sitä, miksi tekevät mitä tekevät (Abuzaid 2018). Entuudestaan normina pidetty vakituinen palkkatyö ei välttämättä ole jatkossa ainoa tai edes tyypillisin tapa osallistua työelämään, vaan työurat pirstaloituvat ja perinteisen palkkatyön rinnalle on tullut lukuisia muita työntekemisen tapoja (Kost 2020). Nykyään puhutaankin esimerkiksi vuokratyöstä, nollatuntisopimuksista, omaehtoisesta osa-aikatyöstä, verkostomaisesta työstä ja projektimaisesta työskentelystä, sivutoimisesta yrittämisestä ja itsensä työllistämisestä. Yhä useampi tekeekin työtä jaksoittain tai limittein eri statuksella, eri tehtävissä sekä erilaisissa työyhteisöissä. Työn tekemisen ehdot näin ollen vaihtelevat: fyysisen työyhteisön saattaa korvata yksin tekeminen tai virtuaaliset työyhteisöt; hierakkisuus saattaa korvautua itseohjautuvuudella ja väliaikaisuus saattaa haastaa pysyvyyttä (Albarracin, Jones, Hepler & Li 2018, 335-336; Bruns 2013, 62; Westover 2010, 45).

Kiihtyvän teknologisen ja kulttuurisen murroksen myötä työntekijöiden osaamiset vanhentuvat nopeasti ja toisaalta uusia osaamisia kaivataan nopeasti tilalle. Yhä useampi joutuu tässä myllerryksessä kohtaamaan työttömyysjaksoja tai kouluttautumaan uudelleen toiselle työuralle. Sekä työntekijältä että työnantajalta vaaditaan ennakoivaa ajattelua, kykyä ja halua oppia uusia taitoja sekä kykyä joustaa ja sopeutua monimuotoistuvassa työelämässä pärjäämiseksi (Frydenberg & Andone 2011; Kokkinen 2020, 24). Tämä muutos edellyttää työntekijöiltä työurien pitkäjänteistä rakentamista, jatkuvaa ammatillista kasvua, ammatillisten identiteettien uudelleen neuvottelua, uusien työroolien ottamista sekä perinteisten ammatillisten rajojen ylittämistä (Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä & Paloniemi 201). Työnantajalta muutos edellyttää sellaista osaamisen kehittämistä, joka mahdollistaa monimuotoisempia urapolkuja ja tehtäväsisältöjä.

Moninaisempien uravaihtoehtojen äärellä työntekijän henkilökohtaisen urasuunnittelun merkitys kasvaa, mutta samalla hän saattaa tarvita tukea ja ohjausta osaamisensa kehittämiseen sekä työuraansa koskevien päätösten tekemiseen (Arnold 2001). Henkilökohtaista urasuunnitteluprosessia usein vahvistetaan ohjausalan ammattilaisen tarjoamalla uravalmennuksella, jolla tuetaan

paitsi työelämässä kehittymistä, myös pyritään pidentämään työuria. Uravalmennus viittaa keskusteluun ja dialogiin valmentajan ja valmennettavan väillä, jossa pyritään tuottamaan valmennettavaa tyydyttävä ratkaisu uraan tai työelämän muutostilanteeseen liittyen (Zeus & Skiffington 2000, 3). Gysbersin, Heppnerin ja Johnstonin (2014, 9) mukaan uravalmennuksella pyritäänkin optimaalimmillaan henkilön itsensä kehittämiseen koko elämänmittaisen uran varrella, huomioiden vuorovaikutus eri roolien, ympäristöjen ja suunniteltujen sekä suunnittelemattomien elämäntapahtumien kesken. Uravalmennuksen tavoitteena tulisikin olla Kasvion ja Räikkösen (2010) sanoin inhimillisesti kestävän ja turvallisen työelämän rakentaminen siten, että työntekijä menestyy, voi hyvin ja voi ennakoiden sopeutua monimuotoistuvan työn haasteisiin, sekä siten, että hänellä on mahdollisuus työskennellä arvojensa mukaan, tehokkaasti ja tuotteliaasti sekä terveytensä ja työkykynsä säilyttäen aina työuransa päättymiseen saakka (Kasvio & Räikkönen 2010).

Eryteisesti työkykyä ja pitkäjänteistä työssä jaksamista tukeva uravalmennus on noussut keskiöön yhteiskunnallisessa keskustelussa, sillä työurien pidentäminen on keskeinen ja ajankohtainen yhteiskuntapoliittinen tavoite Suomessa (Nivalainen 2021). Työurien pidentäminen edellyttää paitsi osatyökykyisten pääsyä työelämään myös sekä työuran eri vaiheissa olevien mahdollisuutta jatkaa työssä että varhaisten työkyvyttömyyseläkkeiden ennaltaehkäisyä (Nevala, Turunen, Tiainen & Mattila-Wiro 2015). Tällä hetkellä yleisin syy olla työkyvyttömyyseläkkeellä on mielenterveysperusteinen ja seuraavaksi tulevat tuki- ja liikuntaelinten sairaudet (Eläketurvakeskus 2020). Väestön jatkaessa ikääntymistä ja eläkeiän samanaikaisesti noustessa työikäisillä on entistä useammin toiminta- ja työkyvyn rajoitteita: tällä hetkellä jopa 1,9 miljoonalla työikäisistä on jokin pitkäaikaissairaus tai vamma ja heistä noin 600 000 henkilöä arvioi, että sairaus tai vamma vaikuttaa heidän työhönsä tai mahdollisuuksiinsa saada työtä (Mattila-Wiro & Tiainen 2019). Ennakoivalla työkykyjohtamisella sekä siihen liittyvällä uravalmennuksella voidaan ennaltaehkäistä työttömyyttä sekä lisätä työkykyä ja työllistettävyyttä osaamisen painopistealueiden muuttamisen kautta ja sitä kautta varmistaa työntekijän toimeentulo ja turva kaikissa työuran vaiheissa.

Aikuiskasvatustieteilijät toimivat usein työelämän uraohjaajina ja tukevat aikuisia paitsi ammatillisen identiteetin uudelleenarvioinnissa sekä -suuntaamisessa, myös kestävän tulevaisuuden rakentajina ja vaikuttajina (Laakkonen 2018, 349). Nopeat työelämämuutokset vaativat organisaatioilta kykyä soveltaa aikuiskasvatustieteellistä ymmärrystä aikuisen ja työyhteisöjen oppimisesta sekä kehittämisestä. Kasvatustieteilijät pystyvät työelämäorganisaatioissa tukemaan sitä, miten uravalmennuksia edistetään, tuetaan ja toteutetaan. Uravalmennus on kuitenkin toimialana suhteellisen hiljattain kehittynyt ja varsinaista tilastotietoa uravalmennuksesta on toistaiseksi saatavilla verrattain vähän (Mäkinen 2013, 267). Aiheen ajankohtaisuudesta ja tarpeellisuudesta huolimatta uravalmennusta on tutkittu vielä suhteellisen vähän Suomessa; aiheeseen liittyvää taustatutkimusta löytyy runsaammin Yhdysvalloista sekä Englannista. Yleisesti ottaen tutkimusta uravalmennukseen liittyen on kohdennettu vahvasti toimihenkilövaltaisiin aloihin, kuten myyntiin ja markkinointiin (Pousa, Mathieu & Trépanier 2017); opetusalaan (Blackman 2010) sekä hoitoalaan ja lääketieteen toimialalle (Hur 2016). Ehkä vieläkin tyypillisemmin uravalmennukseen liittyvää tutkimusta on kohdennettu esimiehiin, päälliköihin ja johtajiin nimenomaan siitä näkökulmasta, että nämä organisaation edustajat toimivat itse usein uravalmennajina organisaatiossaan (De Meuse, Dai & Lee 2009; DiGirolamo & Tkach 2019; Ling, Ning, Chang & Zhang 2018; Shinde & Bachhav 2017). Toimihenkilöitä ja esimiehiä vähemmän tutkimusartikkeleita löytyy teollisuuden toimialoja tai työntekijärooleja koskien.

Teolliset organisaatiot ovat tänä päivänä teknologisen murroksen ja osaamismuutosten keskiössä sekä kilpailukykytavoitteiden asettamisessa ristipaineissa. Tästä syystä urakehitystä ja työkykyä tukeva valmennus on erityisen tärkeää juuri teollisissa organisaatioissa, joissa uraa ja työkykyä rasittavat myös vuorotyön ja ergonomian tuomat haasteet sekä fyysinen kuormitus ja siitä seuraavat tuki- ja liikuntaelinvaivat (Härmä, Hublin & Puttonen 2019). Aiemmissä tuotannollisia organisaatioita koskevissa tutkimuksissa (Ellinger, Ellinger & Keller 2005) on todettu esimiesten valmentavalla ja työntekijää kehittäväällä otteella

on merkittäviä positiivisia vaikutuksia muun muassa työntekijöiden työtyytyväisyyden sekä työsuorituksen kannalta. Koska aiempi tutkimus on vahvasti keskittynyt muihin kuin teollisiin organisaatioihin ja enimmäkseen toimihenkilöihin, on mielenkiintoista suunnata tutkimusta enemmän tuotannollisten organisaatioiden näkökulmaan ja tutkia sitä, millaisena uravalmennus näyttäytyy teollisissa organisaatioissa toimivien henkilöstöjohtajien kokemuksissa.

Tässä laadullisessa tutkimuksessa pyritään vastaamaan siihen, miten teollisten organisaatioiden henkilöstöjohtajat kokevat uravalmennuksen ja sen tavoitteenasetannan, toteuttamisen ja tulokset käytännössä. Tutkimuksella pyritään tuottamaan henkilöstöammattilaisina toimiville ajantasaista tapaustutkimustietoa siitä, millaisin sisällöin ja menetelmin uravalmennusta eri teollisissa organisaatioissa toteutetaan ja millaisia tuloksia sillä parhaimmillaan saadaan aikaan. Lisäksi tutkimuksella pyritään kuvailemaan uravalmennuksen toteutumista ja nykytilaa teollisissa organisaatioissa sekä samalla nostamaan esille uravalmennuksen teema ja mahdollisia keinoja parantaa uravalmennuksen toteutumista niissä teollisissa organisaatioissa, joissa sitä ei ole vielä hyödynnetty. Tämän tutkimuksen pohjalta henkilöstöammattilaiset voivat benchmarkata oman organisaationsa tilaa uravalmennuksen osalta muihin teollisiin organisaatioihin verrattuna.

2 URAVALMENNUKSELLA UUSIA NÄKÖKULMIA TYÖELÄMÄÄN

Tässä luvussa avataan uravalmennuksen käsitettä ja sekä teoriataustaa. Tarkemmin ottaen luvussa kuvataan sitä, millaisia uravalmennusta vaativia muutos- ja päätöksentekotilanteita yksilön uraan voi liittyä, millaisia tavoitteita uravalmennukseen voi liittyä, millaisilla sisällöillä ja menetelmillä uravalmennusta voidaan toteuttaa ja miten uravalmennusten tuloksia voidaan arvioida. Lopuksi kerrotaan lyhyesti myös uravalmennuksiin liittyvistä eettisistä näkökohdista.

2.1 Uravalmennuksen tarve ja tavoitteet

Aluksi poraudutaan syvemmälle siihen, miten uravalmennusta voidaan toisaalta yksilön ja toisaalta organisaation näkökulmasta määritellä, sekä pohditaan niitä uraan liittyviä ja mahdollisesti yksilön päätöksentekoa vaativia tilanteita, joissa uravalmennus saattaa tulla ajankohtaiseksi. Lopuksi sivutaan myös uravalmennuksen taustalla vaikuttavia teoriamalleja, joilla voi olla merkitystä sen osalta, miten uravalmennusta lähdetään käytännössä toteuttamaan.

2.1.1 Uran ja uravalmennuksen määritelmä

Kun lähestytään uravalmennuksen käsitettä, on syytä tarkentaa sitä, mitä uralla tarkoitetaan. Reidin (2016, 7) mukaan englannin kielen sana *career* liittyy latinankieliseen sanaan *cursus*, joka viittaa juoksemiseen, kurssiin, matkaan, suuntaan, marssiin sekä uraan. Uralla viitataan siis perinteisesti jonkinlaiseen liikkeeseen, matkaan ja etenemiseen omassa elämässä sekä omassa työtehtävässä. Tarkemmin sanottuna Collin ja Young (2000, 3) viittaavat uralla yksilön liikkeeseen läpi aika-tila-avaruuden ja se koskettaa niin yksilön omaa elämänsä historiaa kuin sosiaalisia rakenteitakin: uralla viitataan siihen ammattien ja työtehtävien jatkuvaan, jota yksilö koskettaa työelämänsä aikana. Yksi parhaista ja yksinkertaisimmista määritelmistä uralle on kehitetty jo 1980-luvulla: Arthurin, Hallin ja

Lawrencen (1989, 9) mukaan ura on käytännössä yksilön työvuosien kuluessa kumuloitua työkokemusten sarja ja jokaisella, joka työskentelee, on ura.

Käsitettä `ura` on vuosikymmenten varrella tarkasteltu teoreetikkojen toimesta usealla eri tavalla ja usean eri metaforan kautta. Uraa on käsitelty muun muassa perittynä urapolkuna eli perheen, kasvatuksen, geenien, sukupuolen, maantieteellisen sijainnin tai etnisyyden aiheuttamana itsestään selvänä jatkumona sukupolvelta toiselle (Inkson 2004, 96-111). Toisaalta, uraa on pidetty yksilön omana konstruktiona ja oman luovuuden tuotoksena, joka rakentaa samalla yksilön omaa ammatillista identiteettiä (Young & Valach 2004, 499-500). Välillä uralla on viitattu uratikkaisiin, urapolkuihin, ura-askelmiin tai jopa uraspiraaliin työelämän varrella (Inkson 2004, 96-111). Myöhemmissä vaiheissa uraa on kuvailtu sykliksi, joka liittyy erilaisiin elämävaiheisiin eli urasuunnittelun ja urakehityksen on oletettu liittyvän eri ikäkausiin elämän varrella. Välillä uraa on pidetty myös yksilön ja ympäristön välisenä sopivuutena perustuen yksilön omien intressien, osaamisten ja arvojen sekä työtehtävän ja ammattinimikkeen väliseen vastaavuuteen. (Yates 2014, 13.)

Uraa on lähestytty myös ihmissuhteiden kautta: uraan on viitattu verkostona tai suhteisiin pohjautuvina kohtaamisina, sillä uraa ei tehdä yksin tai tyhjiössä, vaan uraan liittyviin päätöksiin vaikuttavat myös monet muut henkilöt ja yhteisöt kuin vain yksilö itse (Flum 2015, 145). Uraa on käsitelty myös kertomuksina ja narratiiveina eli monina totuuksina yksilön urahistoriasta ja sen aikana tapahtuneista asioista. Edelleen, uraa on käsitelty resurssina eli pääomana, jota yksilö kerää kokemus kerrallaan työuransa varrelta. (Yates 2014, 14-15.)

Viime aikoina on ryhdytty puhumaan myös rajattomasta urasta tai uraristikosta, joka voi suuntautua niin ylös, alas, poikittain kuin ristikkäinkin organisaation sisällä tai jopa ammatista toiseen (Benko & Weisberg 2007; Yates 2014, 16). Myös proteaanisen uran käsite on noussut esille: proteaaninen yksilö luo itsensä resilienssillä uudelleen työympäristön muuttuvien vaatimusten aallokoissa ja sopeutuu joustavasti sekä itseohjautuvasti uuteen ympäristöönsä (Yates 2014, 17).

Eryteisesti uusimmissa urateorioissa korostuvat yksilön aktiivisuus, itseohjautuvuus ja jatkuvien päätösten tekeminen. Uraan liittyvät päätökset aiheuttavatkin yksilöille usein runsaasti päänvaivaa ja huolta, useista eri syistä. Urapäätöksiin liittyvät vaikeudet johtuvat Yates (2014, 78) muun muassa siitä, että uravaihtoehtojen ja niihin liittyvien informaatiolähteiden määrä on todella laaja. Tämän lisäksi eri vaihtoehtojen keskinäinen vertailu voi olla haastavaa: kuinka verrata keskenään lyhyttä työmatkaa yhdessä työssä, mukavia kollegoita toisessa työssä, mielekästä palkkausta kolmannessa työssä sekä omille taidoille soveltuvia tehtäviä neljännessä työssä. Uraan liittyvät päätökset voivat olla myös seurausta joko oma-aloitteisesti suunnitelluista ja vapaaehtoisista muutoksista tai esimerkiksi työnantajan toimesta tehdyistä, ei-vapaaehtoisista muutoksista. Eriytyisen vaikeita uramuutoksia yksilöille ovat Talbottin (2013, 148) ja Yatesin (2014, 64-73) mukaan tilanteet, joissa päätös muutoksesta tehdään jonkun muun kuin yksilön itsensä toimesta. Tällaisia tilanteita ovat muun muassa työpaikan tai työtehtävän menettäminen YT-neuvotteluiden tai konkurssin kautta. Työympäristö sekä työtehtävät saattavat muuttua myös esimerkiksi yritysostojen, -fuusioiden tai -jakautumisten yhteydessä. Koska työtehtävään ja työyhteisöön liittyvät muun muassa yksilön sosiaaliset kontaktit, oma identiteetti ja olemassaolon tarkoitus, on selvää, että tällaiset tahtomatta kohdalle osuvat muutokset järkyttävät hänen itsetuntoaan sekä aiheuttavat masennusta, ahdistusta ja stressiä (Guindon & Smith 2002; Haynie & Shepherd 2011).

Gati, Krausz ja Osipow (1996) ovat selvittäneet tarkemmin urapäätöksenteon liittyviä yleisimpiä haasteita ja jakaneet haasteet kolmeen eri ryhmään: 1) puutteellinen valmistautuminen päätöksentekoon (esim. motivaation ja uskalluksen puute tai työnantajasta käsin ohjautuva tilanne), 2) puutteellinen informaatio päätöksenteon kohteesta (esim. tietämättömyys uravaihtoehtoista ja omasta osaamisesta), sekä 3) väärä tai epä johdonmukainen informaatio päätöksenteon kohteesta (esim. sisäinen konflikti järjen ja tunteen tahdosta tai ulkoinen konflikti oman sosiaalisen verkoston toiveiden suhteen). Päätöksenteon haasteet johtavat usein siihen, että tilanteesta tulee stressaava ja tähän haetaan apua uravalmennuksen muodossa. Uravalmentaja voi tarjota apua esimerkiksi muutosten

sietokyvyn kasvattamiseksi, heikon itsetunnon parantamiseksi tai vaikkapa vain päätöksentekotaitojen parantamiseksi.

Uravalmennukseen viitataan lähdekirjallisuudessa useilla eri termeillä sisältäen muun muassa *career guidance*, *career education*, *career counselling*, *career advising*, *employability advising*, *career supporting*, *career consulting*, *career coaching* ja *career mentoring* (Reid 2016, 11-17, 26-39; Yates 2014, 1). Suomeksi puhutaan vastaavasti *uraohjauksesta*, *urasuunnittelusta*, *ammatinvalinnanohjauksesta* sekä *uravalmennuksesta*. Työelämäorganisaatioissa uraohjauksella viitataan usein tilanteisiin, joissa ohjausta tarvitaan työnantajan aloitteesta ja toiveesta ja tilanteissa, joissa työntekijää pyritään ohjaamaan ennalta suunniteltuun suuntaan. Tästä nimenomaisesti syystä tässä työssä liikutaan pikemminkin *career coaching* – ja *uravalmennus*-termien alueella, jossa merkitystä on myös työntekijän omalla tahtotilalla. Uravalmennuksella viitataankin työorganisaatioissa usein uran kehittämiseen liittyvään prosessiin, joka voi saada alkunsa joko työntekijän tai työnantajan toiveesta ja, jossa ei välttämättä ole ennalta määriteltyä suuntaa tai tavoiteltua lopputulosta, vaan jonka tavoitteet sovitaan prosessin edetessä yhdessä.

Yates (2014, 2) sekä Zeus ja Skiffington (2000, 3) määrittelevät uravalmennuksen yhdeksi tai useammaksi työuraa koskevaksi keskusteluksi koulutetun ja eettisen koodiston puitteissa operoivan valmentajan sekä valmennettavan välillä ja tällä keskustelulla pyritään tuottamaan valmennettavaa tyydyttävä ratkaisu uraan, työelämän muutostilanteeseen tai elämäntyytyväisyyteen liittyen. Brown ja Lent (2020, 13-15) toteavatkin, että uravalmentaja toimii yksilön apuna uraan liittyvien päätösten tekemisessä sekä toimeenpanemisessa (koulutusvaihtoehdot, urapolut), työhön sopeutumisessa (työympäristön ja organisaation muutokset) sekä oman uran hallinnassa ja johtamisessa (vapaaehtoiset ja ei-vapaaehtoiset muutokset, työn ja vapaa-ajan tasapaino). Reidin (2016, 8-9, 16) mukaan uravalmentaja auttaa myös hyvin käytännöllisissä asioissa, kuten esiintymis- ja viestintätaitojen hiomisessa, haastattelu- sekä CV:n rakennustaitojen hiomisessa, mutta myös kompleksisemmissä asioissa, kuten työhön liittyvien ihmissuhteiden hallinnassa, esimiestyön ja johtamisen haasteiden hallinnassa, uraan liittyvien pettymysten käsittelemisessä, sekä yli- tai alityöllisyyden hallinnassa.

Nathanin ja Hillin (2006, 13-14) mukaan yksilöt lähestyvätkin uravalmentajaa tilanteissa, joissa he ovat tunnistanee ensisijaisesti uraansa liittyviä haasteita elämässään ja kaipaavat siitä syystä keskustelua asiantuntijan kanssa. Tällaiset tilanteet liittyvät usein työelämän muutoksiin, kuten organisaatio- ja roolimuu-
toksiin; työelämään palaamiseen pitkien vapaiden tai poissaolojen jälkeen; yleisiin ammatillisen kehittymisen tarpeisiin; tai oman ammatillisen hyvinvoinnin ja motivaation vahventamiseen. Uravalmennukseen sisältyy se, että autetaan oikeilla kysymyksillä valmennettavaa huomaamaan se kaikki, mitä he jo valmiiksi tietävät, mutta eivät vielä ymmärrä tietävänsä. Uravalmentajan tehtävä onkin avustaa, kannustaa ja rohkaista yksilöä löytämään haasteeseensa omat ratkaisunsa.

Henkilökohtainen uravalmennus perustuu yleensä kahdenkeskiseen, luottamukselliseen ja ratkaisukeskeiseen keskusteluun uravalmentajan kanssa (Iverson, George & Ratner 2012, 3-14). Uravalmentajan tehtävänä on tarjota aikaa, huomiota, rakentavaa keskustelua ja tukea asiakkaalleen, jotta tämä kykenisi paremmin tunnistamaan ja hyödyntämään omia resurssejaan uraansa liittyvien haasteiden ratkaisemiseen tai siihen liittyvien päätösten tekemiseen. Uravalmennuksen kautta pyritään tarjoamaan valmennuksen kohteelle selkeämpi ymmärrys itsestään ja omasta osaamisestaan, laajempi tietämys eri ammattien vaatimuksista käytännössä sekä todellinen ymmärrys kahden edellä mainitun asian suhteesta keskenään. Vaikkakin uravalmennus keskittyy erityisesti työelämään, sen aikana otetaan huomioon myös työelämän ulkopuoliseen elämään liittyvien asioiden kytkökset itse uraan ja pyritään saamaan valmennettavat paremmin tietoisiksi omista resursseistaan yhä tyydyttävämmän elämän rakentamiseksi ja elä-
miseksi (Nathan & Hill 2006, 2-3).

Yleisesti ottaen uravalmennus suhtautuu haasteisiin positiivisesti ja toimii niiden suhteen ratkaisukeskeisesti. Uravalmennuksen lähtökohta on se, että ihmiset haluavat kehittyä ja menestyä ja tämän pohjalta valmennuksessa pyritään löytämään sellaisia ratkaisuja, että yksilö voi toimia kokonaisvaltaisesti elämässään optimaalisella tasolla (Grant & Campbell 2007). Olennaista uravalmennuksen osalta on se, että sen nähdään hyödyttävän kaikkia yksilöitä, ei vain heitä,

joilla on akuutisti haasteita: uravalmennus voi auttaa jo optimaalisella tasolla toimivia toimimaan jatkossa entistä paremmin (Yates 2014, 3).

2.1.2 Uravalmennuksen tavoitteiden asettaminen

Uravalmennuksella pyritään optimaalisimmillaan Gysbersin, Heppnerin ja Johnstonin (2014, 9) mukaan henkilön itsensä kehittämiseen koko elämänmittaisen uran varrella, huomioiden vuorovaikutus eri roolien (työntekijä, opiskelija, perheenjäsen, kansalainen), ympäristöjen (työpaikka, koulu, koti, yhteisö, harrastukset) ja suunniteltujen sekä suunnittelemattomien elämäntapahtumien kesken (työn aloittaminen, yleneminen, eläköityminen, avioero, naimisiinmeno, lasten saaminen jne). Tällaisella kokonaisvaltaisella ajattelutavalla pyritään kasvattamaan yksilön uratietoisuutta eli tietoisuutta omasta kehitymisestään menneisyydessä, nykyhetkessä sekä tulevaisuudessa. Uratietoisuudella pyritään kasvattamaan kykyä visualisoida ja analysoida mahdollisia urapolkuja sekä miettiä niiden mahdollisuuksia ja vaatimia toimenpiteitä suhteessa nykytilanteeseen (Gysbers, Heppner & Johnston 2014, 10-11). Uratietoisuudella pyritään myös kasvattamaan optimistista ajattelutapaa sekä kykyä huomata ja tarttua riittävällä rohkeudella vastaan tuleviin tilanteisiin. Edelleen, uratietoisuuden kautta pyritään myös lisäämään ymmärrystä omasta taustasta, johon vaikuttavat niin kasvatus, koulutus, sosio-poliittinen ympäröivä yhteiskunta sekä yksilön omat arvot ja tunteet. Tällaisten taustojen ymmärtämisen kautta yksilö todennäköisesti ymmärtää paremmin myös omia rajoitteitaan uraan liittyvien ajatusmallien suhteen.

Hambly ja Bomford (2019, 9) toteavatkin, että tätä nykyä ei enää puhuta urasuunnittelusta yksittäisten urasteppien osalta vaan pikemmin urajohtamistaidoista (*career management*) elämänmittaisella uralla. Nykyiset urat vaativatkin tiedonhankintataitoja, omien kompetenssien tunnistamistaitoja, suunnittelu- ja tavoitteenasettamisosaamista, verkostoitumiskykyä, tilaisuuksien tunnistamistaitoja, päätöksentekotaitoja, muutoksenjohtamistaitoja – eli kokonaisuudessaan epävarmuudensietokykyä ja valmistautumista vielä tuntemattomiin tulevaisuuden näkymiin. Uravalmennuksen tavoitteena onkin tarjota yksilölle työkaluja ja menetelmiä paitsi päätöksentekoon, myös vastuunkantoon omasta urastaan ja

kehityksestään koko elämänmittaisen työuransa varrella; uravalmennus siis pyrkii siihen, että valmennettavat toimivat oman elämänsä asiantuntijoina sekä oman elämänsä päätöksenteon ohjaajina. (Nathan & Hill 2006, 2-3). Tämä kokonaisuus vaatii omanlaisensa osaamisen ja uravalmentajat ovat ratkaisevassa roolissa auttamassa yksilöitä kohti kokonaisvaltaista urajohtamista ja elämänmittaisen uran hallintaa.

Uravalmennukselle on tilausta paitsi yksilöiden itsensä myös organisaatioiden eli työnantajien suunnalta. Viime vuosikymmeninä työnantajat ovat työmarkkinoiden muutosten seurauksena merkittävästi vähentäneet henkilöstömääräänsä. Nathanin ja Hillin (2006, 109) sekä Yatesin (2014, 10) mukaan tämä on ollut markkinavetoinen päätös, johon ovat vaikuttaneet lisääntynyt globaali kilpailu, kaventuneet tuottomarginaalit, kehittyneemmät tietotekniset järjestelmäratkaisut ja teknologiat, teollisen yhteiskunnan siirtymä kohti informaatioyhteiskuntaa, ydintoimintojen ulkopuolelle kuuluvien toimintojen ulkoistamiset sekä tätä kautta lisääntyvä osa-aikatyön sekä joustavan työn määrä. Organisaatioista on tullut ketteriä *lean*-organisaatioita ja tehostumisen myötä työnantajat pyrkivät paitsi pitämään kiinni parhaista osaajistaan, myös saamaan heidän kauttaan mahdollisimman tehokkaan työpanoksen.

Edellä mainittua taustaa vasten työnantajat ovat alkaneet kannustaa työntekijöitään aktiivisempaan ja oma-aloitteisempaan urakehitykseen, jossa työntekijät itse vastaavat tulevaisuuden uriansa suunnittelemisesta sekä kehittämisestä. Tätä kehityskaarta tukeakseen työnantajat ovat alkaneet tarjota työntekijöilleen erilaisia tukiresursseja, kuten uravalmennus- ja mentorointipalveluita (Nathan & Hill 2006, 5-6, 110-111). Yksittäisen henkilön uran käännekohdissa, kuten vastuiden muuttuessa tai ulkomaantyöhön siirtymisen yhteydessä, uravalmennuksella varmistetaan rooliin liittyvien liiketoiminnallisten tavoitteiden täyttyminen (Psycon 2021). Tämän lisäksi erilaisiin organisaation sisäisiin rakennjärjestelyihin liittyy aina riski ei-toivotusta vaihtuvuudesta ja toiminnan tyhjäkäynnistä, joten uravalmennuksella pyritään näissä tilanteissa paitsi edistämään sisäistä työnkiertoa myös tukemaan avainhenkilöiden sitoutumista muutokseen.

Edellä mainittujen lisäksi työnantajaimagon ylläpitämiseksi erityisesti työsuhteiden päättyessä tuotannollis-taloudellisista syistä työntekijöille tarjotaan usein *outplacement*- eli uudelleensijoitus- tai uravalmennuspalveluita osana työsuhteen päättymiseen liittyvää *exit*-pakettia, jotta vältetään maineeseen kohdistuvat haitat tukipalveluiden puuttuessa. Suuren yleisön mielipiteeseen, osakkeenomistajien näkemyksiin ja sitä kautta yrityksen arvoon pyritään siis vaikuttamaan maineen hallinnon keinoin. Uravalmennuspalvelut tulevat kyseeseen käytännössä myös tilanteissa, joissa työkyky on uhattuna ja työsuhteen jatkuminen sitä kautta vaakalaudalla: tyypillisimmin valmennukseen pääsee työeläkeyhtiöiden tai vakuutusyhtiöiden ammatillisen kuntoutuksen kautta (Noponen 2021). Myös Kelan työllistymistä edistävä ammatillinen kuntoutus sisältää uravalmennusta. Ammatillisen kuntoutuksen tavoitteena on näissä tilanteissa työllistyä organisaatiossa joko paremmin työkyvylle sopivaan tehtävään tai suuntautua toiselle toimialalle ja uuden työnantajan palvelukseen uravalmennuksen ja uudelleen koulutautumisen keinoin (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021).

Uravalmennukseen liittyvässä tekemisessä on kuitenkin työnantajalla selkeä liiketoiminnallinen tavoite, eli uravalmennusta harvoin toteutetaan vain hyvän työnantajamielikuvan ylläpitämiseksi. Reidin (2016, 145) mukaan yrityksille on ominaista investoida siihen, että tarvittava osaaminen ja kompetenssit ovat ylläpidettyjä, kehitettyjä ja saatavilla nyt sekä tulevaisuudessa taloudellisen kasvun varmistamiseksi ja aikaansaamiseksi. Liiketoiminnallinen tarve ja näkökulma ovat siis työnantajalle uravalmennuksen osalta olennaisia asioita. Samalla yritykset varautuvat niin sanotusti pahan päivän varalle ja pyrkivät varmistamaan, että mahdollisissa organisaatiomuutos- ja irtisanomistilanteissa työntekijöillä olisi mahdollisimman hyvät työllistettävyyssominaisuudet (*employability skills*) sekä riittävästi joustavuutta ja resilienssiä selviytyä isoistakin tehtävä- tai organisaatiomuutoksista. Samalla tavalla työnantajaa kiinnostaa uravalmennuksen osalta myös sen tukeminen, että työntekijöillä olisi mahdollisimman realistinen näkemys omasta urastaan ja siitä, mitä olemassa olevilla taidoilla on saavutettavissa kyseisessä organisaatiossa (Reid 2016, 148).

Yksilön oman sekä työnantajan välisen näkökulman tasapainoilu onkin uravalmennuksessa olennainen jännite, jota tuskin voidaan kokonaan uravalmennusprosessista poistaa. Siinä, missä Brown ja Lent (2020, 13) näkevät, että uravalmennusta voidaan hyödyntää myös suorituksen johtamiseen ja suorituksen kehittämiseen, toteaa Reid (2016, 9), että uravalmennus on asiakaskeskeistä toimintaa, jossa asiakkaan eli yksilön tarpeet ja toiveet ovat toiminnan keskiössä, eivät niinkään hänen ulkopuoleltaan tulevat agendat, kuten esimerkiksi työnantajan näkökulma. Mikäli työnantajan agenda pidettäisiin ensisijaisena, johtaisi se helposti yksilöä syyllistävään ajattelutapaan, jossa yksilö ei riittävästi jousta organisaatiomuutosten paineissa tai ei riittävästi tavoittele uramuutoksia tai henkilökohtaista kehitystä organisaation tarpeita ajatellen. On siis todettava, että myös uravalmennusalan teoreetikkojen joukossa on eriäviä näkemyksiä siitä, kumpaa näkökulmaa uravalmennuksessa tulisi pitää ensisijaisena: yksilön vai organisaation näkökulmaa.

2.1.3 Uravalmennuksen taustalla vaikuttavat teoriat

Uravalmennusta voidaan toteuttaa useilla eri tavoilla riippuen taustalla vaikuttavasta teoriamaailmasta. Yksi tärkeimmistä taustateorioista on Carl Rogersin 1950-luvulla kehittämä yksilö- tai asiakaskeskeinen terapia, jossa terapeutin tehtävänä on toimia asiakkaan kuuntelijana, reflektointiapuna ja tukena tarjoamatta kuitenkaan omia tulkintojaan tai ohjeitaan. Tämän terapiamuodon tavoitteena on asiakkaan henkilökohtainen kasvu lisääntyneen itsetietoisuuden ja omien asenteiden, tunteiden ja käyttäytymistapojen tunnistamisen kautta (Reid 2016, 64). Yksilökeskeisessä terapiassa pyritään välttämään valta-asetelmia ja luotetaan siihen, että yksilöllä itsellään on parhaat avaimet ratkaista oma tilanteensa sekä toteuttaa itseään. Tällaisessa terapiassa pyritään luomaan terapeutin ja yksilön välille psykologisista uhkista vapaa luottamuksellinen yhteistyösuhde ja ympäristö, jossa hyödynnetään empatiaa ja ymmärrystä, aitoutta sekä ehdotonta hyväksyntää (Reid 2016, 65).

Toinen uravalmennukseen usein sovellettava taustateoria on kognitiivis-behavioraalista terapiaa (CBT) koskevat teoria. CBT-teorian mukaan ajatuksemme ja uskomuksemme vaikuttavat siihen, millaisia tunteuksia meille asioista ja ilmiöistä herää ja miten sen pohjalta käyttäydymme (Reid 2016, 71; Sheward & Branch 2012, 1, 5-6). Mikäli uskomuksemme ja ajatuksemme ovat itseämme rajoittavia, ne toimivat esteenä toiminnallemme esimerkiksi urakehityksen ja työtyytyväisyyden suhteen (*Performance Inhibiting Thoughts vs Performance Enhancing Thoughts*; Yates 2014, 127). CBT-mallin mukaan käyttäytymisemme on opittu reaktiotapa erilaisiin ärsykkeisiin ja näin ollen terapian kautta näitä tapoja voidaan myös poisoppia tai sopivampia käyttäytymistapoja omaksua. CBT-terapiassa pyritään yhteistyössä yksilön kanssa löytämään tapoja toimia erilaisissa arjen tilanteissa yhä tehokkaammin ja korkeampia tyytyväisyyden tasoja etsien. CBT-terapiassa käytettyjen menetelmien avulla voimme optimoida ajattelua, tunteitamme sekä käyttäytymistämme jokapäiväisen elämämme haastavissa tilanteissa, kuten työhaastatteluissa tai työtehtävien muutostilanteissa.

Kolmas uravalmennuksen taustalla vaikuttava teoria on psykodynaamiseen terapiaan liittyvä teoria. Psykodynaamisessa terapiaperinteessä ajatellaan, että kun yksilö tulee tietoisemmaksi tavoistaan kokea asioita ja pystyy tarkastelemaan ristiriitaisia kokemuksiaan, hänen ahdistuksensa vähenee ja hän pystyy tekemään tietoisempia valintoja siitä, miten haluaa elää. Ajatellaan, että vaikka aluksi tietoisuus jopa lisäisi ahdistusta niin pidemmällä tähtäimellä tutkiva ote, jossa asiakasta ei ohjailta tai tarjota hänelle pikaisia ratkaisuja, tuottaa kestävä lopputuloksen. Tyypillisesti psykodynaamisessa terapiassa tutkitaan kokemuk-siasi ja yritetään huomata esimerkiksi sellaisia toiveita ja tunteita, joista yksilö ei ole ollut tietoinen (pelot, ahdistus, viha, avuttomuus); yritetään ymmärtää miten lapsuudenkokemukset ja elämäntausta kytkeytyvät nykyisiin haasteisiin (ihmissuhdehaasteet, itseluottamuksen puute); tutkitaan millaisia sisäisiä ristiriitoja yksilöllä on; ja tutkitaan miten yksilö suojautuu vaikeilta tunteilta ja ajatuksilta (kieltäytyminen, projektio, repressio) (Reid 2016, 74-75).

Neljäs uravalmennuksen taustalla vaikuttava teoria on transaktionaalinen analyysi. Transaktioanalyysi on psykologian teoria ja menetelmä, jonka psykiatri

Eric Berne (1910-1970) kehitti 1950–1960-luvuilla. Transaktioanalyysin mukaan ihmiset ovat tehneet jo varhain lapsuudessaan tulkintoja ja varhaisia päätöksiä itsestään, muista ihmisistä ja elämästä. Näitä tulkintoja kutsutaan TA:ssa käsikirjoitukseksi (*script*). Ne voivat olla rajoittavia ja estää ihmistä näkemästä todellisuutta ja toteuttamasta itseään todellisten mahdollisuuksiensa mukaan. Transaktio- ja kommunikaatioanalyysin avulla ihminen voi tulla tietoiseksi näistä rajoittavista kommunikaatio- ja tulkintatavoistaan eli käsikirjoituksestaan sekä tehdä uusia, paremmin toimivia päätöksiä. TA:n avulla ihminen voi alkaa toteuttaa näitä päätöksiä, käytännössä parantaen näin elämänlaatuaan. Toiminnan tavoitteena on kommunikaation ja ihmissuhteissa tapahtuvien transaktioiden muutos, johon pyritään terapeutin ja asiakkaan välisellä yhteisellä, selkeästi määritellyllä sopimuksella (Reid 2016, 76-80).

Viides uravalmennuksen taustalla vaikuttava teoria on sosiaalisen konstruktionismin viitekehys, jonka mukaan sosiaalinen todellisuutemme rakentuu sosiaalisessa, kielellisessä vuorovaikutuksessa. Sosiaalinen konstruktionismi liittyy keskeisesti 1960-70-luvuilla tapahtuneeseen niin kutsuttuun kielelliseen käännteeseen: koska kielen ajateltiin rakentavan keskeisesti sosiaalista todellisuutta, osa tutkijoista alkoi suunnata tutkimuksellisen mielenkiintonsa kieleen. Todellisuudesta voidaan konstruoida useita eri versioita: elämästämme ei niinkään ole olemassa absoluuttisia totuuksia, vaan pikemminkin erilaisia selitystapoja ja kertomuksia. Sosiaaliseen konstruktionismiin liittyy kriittisyys itsestäänselvyyksiä kohtaan, käsitystemme historiallis-kulttuurisuus (relatiivisuus), tiedon syntyminen sosiaalisissa prosesseissa sekä tiedon ja sosiaalisen toiminnan yhteenkuuluminen. Kieli ymmärretään suhteelliseksi, käyttäjistään riippuvaiseksi, tilannesidonnaiseksi, seurauksia tuottavaksi ja sosiaalisen elämämme kannalta merkitykselliseksi tekijäksi. Kaikki merkitykset rakentuvat sosiaalisesti ihmissuhteissa ja ihmisten välillä. (Reid 2016, 85-87).

Kuudes uravalmennuksen taustalla vaikuttava teoria on narratiiviseen terapiaan liittyvä teoria (Taylor & Savickas 2016, 68). Narratiivisessa terapiassa asiakkaan elämää ja työuraa tutkitaan hänen itsestään kertomien tarinoiden kautta.

Terapian perusolettamus on, että yksittäiset ihmiset käyttävät kulttuurissa vallitsevia tarinamalleja tulkitessaan oman elämänsä tapahtumia. Narratiivien kautta yksilöt rakentavat omaa identiteettiään ja suhdettaan työuraansa. Jos asiakkaan tarinat ovat kovin kielteisiä, ne saattavat ylläpitää epäsuotuisia toiminta- ja ajattelutapoja ja tätä kautta johtaa hankaluuksiin työelämässä. Terapiassa narratiivinen ote voi tarkoittaa esimerkiksi kielteisten tarinoiden kyseenalaistamista ja myönteisempien tarinoiden rakentamista asiakkaan ja terapeutin välisessä vuorovaikutuksessa. Narratiivien ei ole tarkoitus olla tarkkoja kuvauksia menneistä tapahtumista, vaan ennemminkin sellaisia representaatioita asioista, joita voidaan tutkia, haastaa, uudelleen tulkita, purkaa ja jälleenrakentaa.

Seitsemänneksi, Nathan ja Hill (2006, 16-17) tuovat esille sen, että uravalmennus voi pohjautua myös elämänkaariajatteluun ja erilaisiin elämän- tai ikävaiheisiin sitoutuviin näkemyksiin. Elämänkaariajattelu pohjautuu ajatukseen siitä, että urahaasteisiin liittyvien ongelmien ratkaiseminen voi olla mahdotonta ilman, että ongelmanratkaisun yhteydessä paneudutaan osittain myös työn ulkopuoliseen elämään: joskus uuden työn etsimisen tarve voi juontaa juurensa perhetilanteeseen ja ihmissuhdeongelmat voivat osaltaan heijastua työpaikalle; urakehityksen puute voi liittyä heikkoon itsetuntoon tai puutteellisiin vuorovaikutustaitoihin, jne (Nathan & Hill 2006, 13).

Kahdeksanneksi on todettava, että uravalmennuksen taustalla vaikuttavat teoriat ovat siirtyneet 2000-luvulla vahvasti ratkaisukeskeisen terapian suuntaan. Ratkaisukeskeisessä terapiassa pyritään rajaamaan ongelma, kehittämään vaihtoehtoisia ratkaisutapoja ja toteutettavissa olevia tavoitteita ja näin kehittämään toimintasuunnitelman tavoitteiden saavuttamiseksi. Ratkaisukeskeisen terapian näkökulmasta ratkaisut tilanteeseen löytyvät yksilöstä itsestään, mutta niiden toteuttamiseen toki vaikuttavat yksilön kompetenssit sekä valmiudet muuttua ja muuttaa omaa toimintaansa (Zeus & Skiffington 2000, 11). Ratkaisukeskeisessä terapiassa ei ole tarpeen analysoida työelämään liittyvää haastetta syvällisesti, sillä olennaista on etsiä ratkaisuja, tunnistaa jo nykyisellään hyvin toimivat asiat, tunnistaa toivottu tahtotila ja suunta, etsiä yksilön vahvuudet ja kompetenssit,

kohottaa yksilön itseluottamusta sekä kannustaa yksilö siirtymään eteenpäin itseään tyydyttävään ratkaisuun (Reid 2016, 90). Ajatuksena on siis fasilitoida asiakas löytämään oma ja hänelle itselleen toimiva ratkaisu tilanteeseen.

Uravalmennus on teoriataustaltaan suhteellisen tuore tieteenala. Vaikka *career guidance*-teemaista tutkimusta on tehty 1900-luvun alusta lähtien ja *coaching*-tutkimusta 1960-luvulta alkaen, on uravalmennus akateemisenä oppiaineena juuri vasta murtautumassa pinnalle; ensimmäinen akateemisen tason syventävä kurssi aiheesta on tullut julki 2010-luvulla Englannissa. Mahdollisesti oppialan nuoruudesta johtuen uravalmennukseen onkin sovellettu laajalti useiden eri oppialojen teorioita ja toimintamalleja, kuten yllä jo todettiin; niin psykologiaa, sosiologiaa, terveystieteitä, perheterapiaa, organisaatiokehityksen teorioita kuin narratiivejakin (Yates 2014, 2).

2.2 Uravalmennuksen toteuttaminen

Tässä alaluvussa paneudutaan siihen, miten uravalmennuksia voidaan käytännössä toteuttaa. Tarkemmin ottaen tarkastellaan sitä, ketkä voivat toimia valmentusten toteuttajina, millaisia vaiheita uravalmennusprosessiin voi sisältyä, millaisia sisältöjä uravalmennusprosessin aikana yleensä käydään lävitse ja millaisia työkaluja uravalmennuksessa voidaan hyödyntää.

2.2.1 Uravalmennuksen toteuttajat ja toteutusvaiheet

Uravalmennuksen tarjoajiin kuuluu laaja kirjo eri ammattikuntien edustajia ja ammattilaisten ryhmiä. Nathanin ja Hillin (2006, 5,7), Yatesin (2014, 1) sekä Reidin (2016, 29) mukaan uravalmennusta voivat ensiksi tarjota kouluissa ja opintoihin liittyen muun muassa ammatilliset ja lukioon, ammattikorkeakouluun tai yliopistoon liittyvät opinto- ja uraohjaajat sekä erilaiset oppilaanohjaajat. Oppilaitoksissa tapahtuvaan uravalmennukseen viitataankin suomen kielessä useimmiten uraohjauksen termillä. Kouluissa uravalmennajat auttavat opiskelijoita löytämään oikean urasuunnan itselleen ja tässä prosessissa pyritään huomioimaan

niin opiskelijoiden osaaminen, henkilökohtaiset tavoitteet, sosiaaliset paineet, tulevaisuuden ansiotaso kuin yleinen kokonaistyytyväisyys valittua urasuuntausta kohtaan. Toiseksi uravalmennusta voivat tarjota työ- tai organisaatiopsykologit sekä asiakastyötä tekevät muut psykologit ja psykoterapeutit. Heidän osaltaan uravalmennus voi nousta esille myös sivujuonteena suhteessa asiakkaan kokonaisyhteisöön ja sen edistämiseen.

Kolmantena ryhmänä uravalmennuksen menetelmiä ja tekniikoita työsääntöihin hyödyntävät tai uravalmennusta tarjoavat erilaiset työorganisaatioissa toimivat muut asiantuntijat, kuten koulutus- tai kehityspäälliköt, rekrytointihenkilöstö sekä organisaation sisäiset uravalmentajat sekä mentorit (Talbot 2013, 10). Erityisen hyödyllisiä uravalmentamisen taidot ovat linjaesimiesten ja lähiesimiesten parissa, sillä he toimivat yleensä ensimmäisen linjan apuna työntekijöilleen uusien urien valitsemisessa, uramuutosten tekemisessä ja niiden tukemisessa sekä kehittymiskohteiden löytämisessä ja kehitystoimenpiteiden toteuttamisessa. Organisaation sisäisen henkilöstön ohella uravalmennusta tarjoavat myös erilaiset ulkoiset tahot, kuten rekrytointi-, *headhunting*- sekä *outplacement*-konsultit. Joskus jopa sosiaalityöntekijät, työterveyshuollon edustajat sekä erilaiset elämäntaitovalmentajat osallistuvat uravalmennukseen omassa työssään.

Uravalmennusta voidaan yleisesti ottaen tarjota niin julkisen kuin yksityisenkin sektorin toimesta (Reid 2016, 15) ja toimijoita voivat esimerkiksi olla opilaitokset, sosiaalihuolto, terveyshuolto, työ- ja elinkeinopalvelut ja TE-toimiston asiantuntijat (Yates 2014, 1), työttömyyskassat ja ammattiyhdistykset, oma työnantaja tai yksityiset palveluntarjoajat. Erityisesti TE-palveluiden, KELAn ja työeläkevakuutusyhtiöidenkin palvelutarjoamassa viitataan uravalmennukseen usein uraohjauksen termillä, vaikka kyse on samasta asiakokonaisuudesta sisällöllisesti. Haaste uravalmennuksen tarjoajien osalta on vielä tällä hetkellä se, että heidän oletetaan olevan aiheeseen koulutettuja, päteviä ja kokeneita eli alan ammattilaisia, mutta valitettavan vähän tiedetään uravalmentajien koulutustasosta tai -taustasta etenkin silloin, kun he työskentelevät julkisen sektorin ulkopuolella (Reid 2016, 29). Varsinaista akkreditointi- tai sertifiointijärjestelmää ei aiheeseen

liittyen siis vielä ole olemassa ja tästä syystä uravalmentajien tausta voi olla hyvin moninainen.

Olipa uravalmennuksen toteuttaja yksityinen tai julkinen taho, etenee valmennusprosessi useimmiten samankaltaisella kaavalla. Nathanin ja Hillin (2006, 9) mukaan uravalmennusprosessi lähtee liikenteeseen *screening*, *contracting* ja *exploring*-vaiheista. Screening- eli arviointivaiheessa uravalmentaja informoi valmennusta etsivää henkilöä kirjallisesti, suullisesti tai kasvotusten uravalmennuksen sisältövaihtoehtoista. Tässä vaiheessa potentiaalinen asiakas tekee ensimmäisen arvioinnin siitä, sopiiko kyseinen uravalmennus hänelle. Tämän jälkeen osapuolet keräävät lisää tietoa toisistaan, mahdollinen asiakas uravalmentajasta ja tarjottavasta palvelusta sekä uravalmentaja potentiaalisesta asiakkaasta. Kun molempien osapuolten odotukset uravalmennusta kohtaan on selvennetty, voidaan laatia valmennuksesta kirjallinen sopimus. Sopimuksenlaadinnan ohessa osapuolet saavat näkemyksen toistensa työskentelytavoista sekä roolista uravalmennusprosessissa.

Sopimuksen laatimisen jälkeen alkaa uravalmennus, jossa valmentaja pyrkii mahdollistamaan ja laajentamaan asiakkaan omaa ymmärrystä ja ajattelutapaa työuraan liittyen. Ensimmäisessä tapaamisessa valmentaja fasilitoi asiakkaan uraan liittyvien tunteiden ja uskomusten tutkimista sekä tärkeiden työhön liittyvien teemojen määrittelyä. Tässä vaiheessa asiakas kertoo valmentajalle omakuvastaan sekä uratilanteestaan. Esille nousevat teemat voivat liittyä asiakkaan omien vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tutkimiseen tai esimerkiksi vihan tunteiden käsittelemiseen työttömyyden alkuvaiheessa. Yleisimmät kysymykset ja teemat koskettavat kuitenkin seuraavia aiheita: kuka minä olen, missä minä olen urallani nyt, mitä tahdon, mihin suuntaan haluan kulkea, mitkä resurssit voivat auttaa minua kulkemaan oikeaan suuntaan, mikä estää minua liikkumasta eteenpäin? Asiakkaan oma näkemys vastauksista edellä mainittuihin kysymyksiin voi olla epätarkka, rajoittunut tai jopa jollain tapaa vääristynyt, ja uravalmentajan tehtävä onkin auttaa asiakkaita kehittämään todenmukaisempi näkemys itsestään sekä käsillä olevasta tilanteesta (Nathan & Hill 2006, 9, 51). Tavoitteena on erityisesti mahdollistaa asiakkaan liikkuminen ajatuksissaan ja

toimissaan rakentavampaan suuntaan, jossa päätöksiä voidaan tehdä ja implementoida myös todelliseen työelämään.

Tässä vaiheessa valmentaja yleensä hyödyntää erilaisia tietolähteitä esimerkiksi avoimiin työpaikkoihin tai itsearviointityökaluihin ja psykometrisiin testeihin liittyen, jotta asiakas voi muodostaa omaa näkemystä siitä, millaiset työtehtävät ja uravaihtoehdot olisivat hänelle sopivimpia. Samanaikaisesti uravalmentaja pyrkii coaching-prosessin avulla saamaan asiakkaan ylittämään omat henkiset esteensä tavoitteidensa eteen toimimisen ja suunnitelmien toteuttamisen suhteen. Päätöksentekoprosessin, vaihtoehtojen valintaprosessin sekä suunnitelmien toteuttamisprosessin tukeminen ovat siis tärkeitä uravalmennusprosessin tavoitteita valmentajan näkökulmasta katsottuna.

Yhtä lailla tärkeäksi prosessin loppupuolella muodostuu toteutetun suunnitelman seuranta yhdessä asiakkaan kanssa. Lopuksi uravalmentaja arvioi asiakkaan edistymistä suhteessa asetettuihin tavoitteisiin sekä uravalmennuksen jatkotarpeen tältä osin. Uravalmentaja voi tässä yhteydessä ohjata asiakasta myös uusien tietolähteiden tai tuentarjoajien pariin (Nathan & Hill 2006, 91). Myös muutoksen pelko voi tulla asiakkaan kanssa käsittelyyn vielä tässä vaiheessa. Tavoite kuitenkin on, että uravalmennusprosessi saadaan päätökseen ja asiakas pystyy etenemään urapäätöstensä suhteen konkreettisten toimenpiteiden ja jatkosuunnitelmien muodossa ilman uravalmentajan apua jatkossa.

Vastaavanlaisen uravalmennusprosessin kuvailevat myös Gysbers, Heppner ja Johnston (2014, 7). Heidän mukaansa prosessi kulkee seuraavasti: 1) asiakassuhteen luominen (asiakkaan tavoitteen/ongelman tunnistaminen ja selvittäminen), 2) yhteistyösuhteen vahvistaminen (asiakastiedon kerääminen, maailmankatsomuksen, esteiden ja päätöksentekotapojen tutkiminen; asiakkaan käyttäytymisen ymmärtäminen ja hypoteesien rakentaminen (kulttuurin/sukupuolen merkitys toiminnalle, mahdollinen vastustus prosessille), 3) yhteistyösuhteen toimeenpano (teoriaan pohjautuvat interventiot, uratavoitteiden määritteleminen ja toimintasuunnitelman rakentaminen, käytäntöön vieminen), 4) asiakassuhteen päättäminen (tulosten arvioiminen ja valmennussuhteen päättäminen)

2.2.2 Uravalmennuksen asiasisällöt

Uravalmennuksessa käsiteltävät teemat liittyvät usein ensinnäkin yksilön elämänvaiheisiin ja -tapahtumiin (lapsen syntymä, paluu ulkomaan komennukselta takaisin kotimaahan, lapsen kotoa lähteminen); työn ja vapaa-ajan väliseen tasapainoon (stressinhallinta ja palautuminen); tai henkilökohtaista elämää koskeviin vastoinkäymisiin (onnettomuus, psyykkinen tai fyysinen sairaus, tilapäinen tai pysyvä työkyvyttömyys, kuolemantapaukset, ero ihmissuhteesta, pitkäaikainen työttömyys, alkoholismi) (Nathan & Hill 2006, 16-19; Palmer & Panchal 2011, 31-158).

Toiseksi uravalmennuksen asiasisällöiksi voivat nousta uraa koskevien päätösten tekeminen tai niiden toimeenpaneminen (‘en tiedä, mitä minun pitäisi tehdä’, epärealistiset tavoitteet, lasikatot) (Lantz-Deaton, Tabassum & McIntosh 2018,); organisaatiomuutosten aiheuttamat häiriöt (uudelleenorganisoiduminen, roolimutokset, esimiesmuutokset, kiristyvät tavoitteet, taloudelliset huolet, arvomutokset) (Parker 2017, 419-438) tai suoritukseen liittyvä huolet (epäonnistumiset, heikot suoritusarvioinnit, saamatta jäänyt ylennys, kritiikki kehittymisen puutetta kohtaan, potkut tai hylkäykset työnhakumarkkinoilla, työn vaihtaminen reaktiona motivaation puutteeseen tai tehottomuuteen) (Nathan & Hill 2006, 22-26).

Kolmanneksi uravalmennuksen teemat voivat liikkua myös työelämään liittyvien ihmissuhdehaasteiden ympärillä eli kyseessä saattaa olla vaikkapa esimies, joka ei osaa motivoida henkilöstöään; työntekijä, joka ei hyväksy esimiehensä auktoriteettia; työntekijä, jolla on heikko itsetunto ja vaikeus vastaanottaa rakentavaa palautetta; työntekijä, jolla on voimakas kilpailuvietti suhteessa kollegoihinsa; tai vaikkapa keskivaiheessa uraa oleva työntekijä, joka voi edetä vain vastaanottamalla esimiesvastuita, vaikka hänellä ei ole kokemusta tai itsevarmuutta tehdä näin (Amundson, Borgen, Iaquina, Butterfield, & Koert 2010, 336; Nathan & Hill 2006, 13-33). Tunneälykyys, verkostoitumistaidot sekä ammatillisten suhteiden hallitseminen suhteessa työkavereihin ja esimiehiin onkin nykypäivänä yksi tärkeimmistä työssä menestymiseen ja viihtymiseen vaikuttavista tekijöistä. (Sheward & Branch 2012, 91-96).

Neljänneksi uravalmennusteemaksi nousee Sheward ja Branch (2012, 87) mukaan optimaalisen motivaatio-, energia- ja innostustason ylläpitäminen työssä ja työpaikalla. Myös stressin ja ajan hallinta työtehtävissä ovat aihealueita, joita voidaan käsitellä uravalmennuksen aikana, sillä niillä on usein suora vaikutus paitsi yksilön omaan hyvinvointiin töissä, myös koko organisaation tehokkuuteen sekä tuottavuuteen (Nathan & Hill 2006, 111; Sheward & Branch 2012, 101, 105). Resilienssi, joustavuus ja muutoksiin sopeutuminen sekä epävarmuuden ja myös epäonnistumisten sietäminen ovat siis teemoina uravalmennuskeskusteluissa tärkeässä roolissa (Reid 2016, 9).

Uravalmennusten keskustelut koskettavat työntekijän osalta yleensä sitä, missä hän kokee olevansa uransa suhteen tällä hetkellä, miten hän kokee oman työnsä ja työtä koskettavat haasteensa. Tämän lisäksi urakeskusteluissa käydään lävitse henkilön taitoja, arvoja, ajureita ja nykyistä suoritustasoa siinä missä tulevaisuuden potentiaalia ja toiveitakin, niin organisaation sisältä kuin sen ulkopuoleltakin. Lopulta eri vaihtoehtojen väliset hyödyt ja haitat punnitaan toisiaan vasten ja arvioinnin pohjalta päätetään oikea suunta, oppimis- ja kehittymistarpeet sen johdosta sekä muutosjohtamisen tavat kokonaisuutena. (Nathan & Hill 2006, 111).

Uravalmennuskeskusteluita käydään usein silloin, kun työntekijä tuntee olevansa tienristeyksessä uransa suhteen; on tulossa lähiaikoina irtisanotuksi; on tyytymätön uraansa tai nykyiseen työhönsä ja toivoo uran tai työnantajan vaihdosta; kokee motivaation tai itseluottamuksen puutetta; on hukassa eri uravaihtoehtojen välillä; tai kokee epätasapainoa yksityis- ja työelämänsä välillä (Nathan & Hill 2006, 13-33.) Hyvösen, Rantasen, Huhtalan, Wiesen, Tolvasen ja Feldtin (2015, 1037, 1040) mukaan uravalmennus voi olla erityisen hedelmällistä silloin, kun työntekijä on asettanut omia tavoitteita eri elämänalueilleen (työ, vapaa-aika) ja nämä tavoitteet kilpailevat yksilön ajasta ja huomiosta ja aiheuttavat tavoitteiden keskinäisen konfliktin siten, että konflikti vaikuttaa negatiivisesti yksilön työhyvinvointiin. Tavoitteiden välisessä konfliktissa yhteen tavoitteeseen pyrkiminen aiheuttaa ongelmia toisten tavoitteiden saavuttamisen suhteen ja tämä tilanne puolestaan heikentää yksilön psyykkistä ja fyysistä jaksamista

omassa työssä. Korkeampi tavoitteiden välinen konflikti liittyy yleensä korkeampaan burnout-asteeseen sekä matalampaan työhön sitoutumiseen. Edellä mainitusta syystä tavoitteiden välisistä konflikteista on syytä keskustella paitsi niiden työntekijöiden kanssa, jotka tasapainoilevat sekä oman perhe-elämänsä että uransa välisten tavoitteiden keskellä, mutta myös niiden esimiesten kanssa, joiden työtehtävät läikkyvät myös vapaa-ajalle (Hyvönen ym. 2015, 1047). Uravalmennuksen tulisikin kattaa paitsi yksilön erilaiset tarpeet ja tavoitteet, myös keskustelua niistä rooleista, odotuksista ja tavoitteiden välisistä konflikteista, joita eri elämän osa-alueille sisältyy.

2.2.3 Uravalmennuksen menetelmät

Uravalmennuksen perusajatus on, että henkilöillä itsellään on vastaukset omiin kysymyksiinsä. Usein asiakkaat kuitenkin hakeutuvat tai heidät ohjataan uravalmennukseen silloin, kun he eivät itse tiedä vastausta tai eivät pääse siihen kiinni. Uravalmennustajan tehtävä on tällöin auttaa heitä pääsemään kiinni ratkaisuihin ja ideoihin ja auttaa heitä tuntemaan paremmin itsensä. Tätä varten on kehitetty lukuisia valmennustyökaluja. Kaikki työkalut eivät toimi kaikille valmennettaville, mutta niistä on hyötyä valmentajan työkalupakissa. Seuraavaksi esitellään muutama esimerkki uravalmennuksessa käytetyistä metodeista.

Nathanin ja Hillin (2006, 6-7) mukaan uravalmennusta tarjotaan usein henkilökohtaisena keskusteluna ja konsultaationa tai sarjana henkilökohtaisia tapaamisia. Tapaamisiin voi sisältyä tai olla sisältymättä kirjallisia tehtäviä, kyselyjä tai arviointeja sekä niihin liittyvää palautetta ja valmentamista. Vaikka uravalmennusta tarjotaan yleensä henkilötasolla, tarjotaan sitä nykyään enemmän myös ryhmämuotoisena valmennuksena (Reid 2016, 15). Ryhmävalmennukseen voi sisältyä urakehitystyöpajoja, esitelmiä ja ryhmätöitä, valmennusta työnhakutekniikoihin, opastusta työnhakuun verkkopalveluissa jne. Ryhmämuotoisen valmennuksen etuja ovat niiden taloudellisuus, vertaistuen saatavuus valmennettaville, laajemmat ideointimahdollisuudet useamman osallistujan kautta,

sekä pienempi riippuvuus valmentajasta ainoana asiantuntijana aiheessa (Nathan & Hill 2006, 6). Uravalmennukset voidaan nykyään toteuttaa niin kasvotusten paikan päällä kuin etä- tai virtuaalivalmennuksinkin.

Yksi yleisimmin käytetyistä uravalmennusmenetelmistä on niin sanottu GROW-malli. GROW on John Whitmoren (2002) tunnetuksi tekemä valmennusdialogin rakenne, joka ohjaa dialogia tavoitteista kohti toimenpiteitä. GROW tulee englannin kielen sanoista *Goal* (tavoitteet), *Reality* (nykytilanne), *Options* (vaihtoehdot), ja *Way Forward/Will/Wrap up* (yhteenveto/mitä tehdään seuraavaksi) (Reid 2016, 179; Yates 2014, 93-101). Ensimmäisessä eli tavoitteiden asettamisen vaiheessa hyödynnetään usein SMART-tavoitemallia (*Specific* - tarkasti määriteltä, *Measurable* - mitattavissa oleva, *Achievable* - toteutettavissa, *Resourced* - resurssoitu, *Time limited* - ajallisesti rajattu). Toisessa eli nykytilanteen kartoittamisen vaiheessa selvitetään, mikä on nykyinen asiantila suhteessa päämäärään. Tällöin voidaan esimerkiksi hyödyntää janaa: "Asteikolla 0-10, 10=tavoite on saavutettu, missä kohtaa olet nyt?" Tämän jälkeen edetään kolmanteen eli vaihtoehtojen kartoittamisen vaiheeseen. Mitä henkilön tulisi tehdä päästääkseen nykytilasta tavoitteeseen? Tässä kohtaa valmentavan vuorovaikutuksen tarkoitus on saada henkilö itse pohtimaan vaihtoehtoja sekä oivaltamaan itselleen uusia toimintatapoja toivotunlaisen lopputuloksen tai muutoksen aikaansaamiseksi. Lopuksi neljännessä eli etenemisvaiheessa varmistetaan se, että seuraava askel kohti tavoitteen toteutusta otetaan. Jo yksikin pieni teko, kuten idean tai seuraavan askeleen kirjaaminen tuo tavoitteen saavuttamisen todennäköisyyttä verrattuna tilanteeseen, jossa asia jätetään hautumaan tai odottamaan parempia aikoja. Lopuksi keskustelun sisältö ja sovitut toimenpiteet vedetään yhteen ja varmistetaan, että kaikilla osapuolilla on keskustelusta yhteinen tulkinta ja ymmärrys.

Toinen hyväksi havaittu uravalmennusmenetelmä on Yatesin (2014, 102-112), Reidin (2016, 94-98), Hamblyn ja Bomfordin (2019, 145) sekä Rollnickin (1995) mukaan motivoiva haastattelu (*motivational interviewing*). Motivoivalle haastattelulle keskeistä on asiakkaan itsemääräämisoikeuden ehdoton kunnioittaminen ja usko asiakkaaseen. Ajatuksena on etsiä ja vahvistaa sitä "hyvää" (esim.

motivaatiota, kyvykkyyttä, valmiutta), joka asiakkaassa jo on, sen sijaan että häntä pyrittäisiin muuttamaan. Olennaista on pyrkiä asiakkaan omat arvot, tavoitteet, tavoiteltavan muutoksen merkitys ja käytettävissä olevat resurssit, sillä nämä ohjaavat potilaan motivoitumista. Taitava uravalmentaja ei neuvo eikä puske, vaan voimaannuttaa asiakkaan neuvomaan itse itseään ja huomaamaan muutoksesta odotettavissa olevat hyödyt. Motivaatiota herätellään haastattelemalla, eli kysymyksiä esittämällä, kuuntelemalla sekä refleктоimalla. Taustaoletuksena on, että muutoksen este on usein asiakkaan kokemaa ristiriitaa muutoshalun ja nykyisessä ammatissa pitäytymisen halun välillä. Kysymällä esimerkiksi niistä hyödyistä ja haitoista, joita asiakas kokee nykytilanteessa, ja joita hän toisaalta näkee muutoksesta koituvan, ammattilainen tekee ristiriidan hänelle näkyvämmäksi. Asiakkaan oma oivallus ja kokemus valinnanvapaudesta edistävät muutosmotivaatiota. Motivoivan haastattelun keskeisiä menetelmiä ovat empatian osoittaminen, avoimien kysymysten esittäminen, muutospuheen huomauttaminen, muutoskyvyn vahvistaminen, ns. heijastava kuuntelu eli asiakkaan kerrotun toistaminen tai toteaminen, sekä yhteenvetojen tekeminen keskustelun kuluessa. Menetelmän hallitseminen edellyttää perehtymistä ja kouluttautumista.

Kolmas uravalmennuksessa hyödynnetty menetelmä on ABCDEF-malli (Yates 2014, 127-130). Kyseessä on keskustelumalli, jossa lähdetään liikkeelle aktiivisesta tapahtumasta (*A=activating event*), kuten esimerkiksi ylennyksen saamatta jäämisestä. Tämän jälkeen käydään läpi uskomukset (*B=beliefs*), joita asiaan ja tilanteeseen liittyy. Seuraavaksi pohditaan seurauksia (*C=consequences*), joita tapahtumalla ja uskomuksilla on tunteisiin, käyttäytymiseen ja fysiologiaan. Tämän jälkeen tunnistetaan ja haastetaan vääristyneet uskomukset (*D=disputing*) ja pyritään rakentamaan parempia ja positiivisempiin lopputuloksiin johtavia ajattelutapoja (*E=effective new approach*). Lopuksi siirretään katse tulevaisuuteen (*F=future focus*) ja pohditaan, miten uusi ajattelumalli saadaan jatkossa ylläpidettyä ja tulisiko tavoitteita tulevaisuudessa laajentaa. Edellä mainittujen keskustelu- ja valmennusmallien kaltaisia työkaluja erityisesti yksilöta-

son uravalmennukseen löytyy lukuisia (Dilts & DeLozier 2000; Gysbers, Heppner & Johnston 2014; Hambly & Bomford 2019; Reid & Fielding 2007; Sheward & Branch 2012; Talbott 2013; Yates 2014).

Uravalmennuksessa hyödynnetään usein myös erilaisia psykometrisiä tai persoonallisuustestejä, jotka liittyvät esimerkiksi valmennettavan henkilön mielenkiinnon kohteisiin, tarpeisiin ja arvoihin, kykyihin ja soveltuvuuteen tehtävään, ura-ankkureihin tai persoonallisuuteen (Brown & Lent 2021, 473-610; Hambly & Bomford 2019, 151-152; Nathan & Hill 2006, 74-78). Erilaiset testit voivat olla hyödyllisiä, jos niitä käytetään harkiten ja uravalmennusprosessin oikeassa vaiheessa. Testejä tulisi kuitenkin käyttää yhdessä muiden menetelmien, kuten itsearviointien, kanssa, jotta niillä olisi näyttöarvoa, mutta jotta ne eivät hallitsisi palautekeskusteluiden sisältöä.

Edellä mainittujen esimerkkien lisäksi uravalmentajat voivat työssään hyödyntää valmennettaville annettavia omatoimi- ja *selfhelp*-tehtäviä (Reid 2016, 16), joita löytyy muun muassa internetistä runsain määrin. Tällaiset kyselyt voivat liittyä esimerkiksi arvoihin, viestintätyyleihin, stressin- ja unenhallintaan, rentoutumiseen tai *mindfulness*-tekniikoihin (Sheward & Branch 2012, 170-172). Uravalmennuksessa hyödynnetään tätä nykyä myös runsaasti sosiaalista mediaa sekä erilaisia internet- ja mobiiliapplikaatioita, jotka edellyttävät paitsi uravalmentajilta myös valmennettavilta uusien menetelmien ja taitojen opettelua. Teknologian hyödyntäminen riippuu siis sekä valmentajan että asiakkaan teknisistä taidoista sekä heidän halustaan hyödyntää uusimpia applikaatioita osana valmennusprosessia (Kettunen, Vuorinen & Sampson 2013, 302-306). Samaan aikaan Gysbers, Heppner ja Johnston (2014, 290) tuovat esille, että työnantajat paitsi julkaisevat nykyään työpaikkailmoituksensa ensisijaisesti verkossa, myös etsivät aktiivisesti työntekijöitä erilaisilta internet-alustoilta (esimerkiksi LinkedIn) eli uusien teknologioiden hyödyntäminen myös osana uravalmennusprosessia on tärkeää niin valmentajille kuin valmennettavillekin.

2.3 Uravalmennuksen kokonaisarviointi

Lopuksi otetaan lyhyt katsaus siihen, miten uravalmennusten tuloksia ja vaikuttavuutta voidaan arvioida ja millaisia tuloksia aiheesta on tutkimuksissa saatu. Lisäksi tarkastellaan uravalmennusta koskettavia eettisiä näkökulmia, jotka sekä uravalmentajan että valmennettavan tulisi ottaa prosessin aikana huomioon.

2.3.1 Uravalmennuksen tulokset ja vaikuttavuus

Kuten Nathan ja Hill (2006, 10) toteavat, joillekin valmennettaville henkilöille laajentunut ymmärrys omasta itsestä on kaikki, mitä uravalmennukselta halutaan. Lisääntynyt itseymmärrys voi jo sinällään johtaa uudelleenmotivoitumiseen tai asenteen muutokseen omaa työtä tai ympäröiviä olosuhteita kohtaan (Aboalshamat, Hou & Strodl, 2015, 134). Joillekin lisääntynyt itseymmärrys on vain ensiaskel matkalla uraa koskevaan päätöksentekoon tai seuraavien askeleiden suunnitteluun omassa elämässään. Toisille lisääntynyt ymmärrys edesauttaa jo tehtyjen päätösten käytäntöön viemistä sekä toteutusta estävien tunteiden tai uskomusten purkamista. Käytännössä uravalmennus voi johtaa esimerkiksi kehitysmahdollisuuksien etsimiseen nykyisessä työssä (esim. projektitehtävät, työnkierto, mentorointi, valmentajaksi ryhtyminen), osaston tai työtehtävän vaihtamiseen nykyisellä työpaikalla, (esim. asiantuntijasta esimieheksi), työpaikan vaihtamiseen, vuorottelu- tai opintovapaalle siirtymiseen, oman yritystoiminnan aloittamiseen tai vaikkapa täysin uuteen ammattiin kouluttautumiseen (Nathan ja Hill 2006, 92).

Greenwood (2008) mukaan sekä yksilö- että ryhmämuotoinen uravalmennus johtavat muun muassa selkeämpiin ammatillisiin tavoitteisiin, korkeampaan päättäväisyyteen uramuutosten suhteen, parempaan ammatilliseen identiteettiin ja ymmärrykseen itsestä osana työyhteisöä sekä pienempään työttömyysasteeseen. Uravalmennusta saaneet raportoivat myös korkeampia tyytyväisyyden tasoja tekemiensä uravalintojen suhteen. Theeboom, Beersma & van Vianen (2014) tutkimustulosten mukaan uravalmennus vaikuttaa positiivisesti niin työntekijän työsuoritukseen, hyvinvointiin, palautumiseen, työtä kohtaan koskeviin asentei-

siin kuin tavoitteelliseen toimintaan. Erityisesti esimiesten uravalmennuksella voidaan vaikuttaa johtamisen ja viestinnän laadun parantumiseen ja jopa parempaan konfliktienratkaisukykyyn työtiimien keskuudessa (McKee, Tilin & Mason 2009, 59). Organisaatiotasolla uravalmennus voi parhaimmillaan johtaa parempaan tuottavuuteen, kannattavuuteen, oppimiskykyyn sekä parempaan muutoskyvykkyyteen (Bresser & Wilson 2010, 22-24). Uravalmennus on siis todettu organisaatioissa hyvin tehokkaaksi interventioiksi niin esimiesten, henkilöstön kuin koko organisaationkin kehittämisen osalta.

Sinänsä uravalmennus on yleensä suhteellisen lyhytkestoinen prosessi, koska asiakkaalla on yleensä jokin uraan liittyvä haaste, joka vaatii päätöksentekoa tai toimintaa suhteellisen lyhyen aikavälin sisällä. Uravalmennuksessa pyritään fasilitoimaan asiakkaan omaa ajattelua ja hänen itsenäisyyttään vaalitaan prosessin alusta alkaen (Cox 2010, 159-165; Nathan & Hill 2006, 102). Näin ollen, kun uravalmennusprosessi aloitetaan, on myös sen loppu nähtävissä heti alusta alkaen. Viimeisiä tapaamisia voidaan hyödyntää yhteenvedon tekemiseen, esteiden poistamiseen toiminnan tieltä, toimintaan motivoimiseen sekä jo saavutettujen edistysaskeleiden huomioimiseen. Moni toki kaipaa tukea edistymisen seurantaan sekä tuloksista keskustelemiseen myös uraa koskevan päätöksenteon ja toimintasuunnitelman laatimisen jälkeen. Yksittäisissä seurantakeskusteluissa voidaan harkita strategiaa tai fokusoida toimintaa uudelleen, kasvattaa itseluottamusta tai valmentaa tietyissä työhön liittyvissä asioissa, kuten ajanhallinta (Bonniwell, Osin & Sircova 2014, 24; Nathan & Hill 2006, 105). Yleisellä tasolla uravalmennustajan tavoitteen tulisi kuitenkin aina olla se, että asiakas olisi prosessin lopussa varustettu riittävällä itseluottamuksella ja taidoilla viedäkseen toimintasuunnitelmaansa käytäntöön itsenäisesti, eikä valmentajan apuun tai tukeen turvautuen.

2.3.2 Uravalmennuksen eettiset näkökohdat

Uravalmennuksen etiikkaan liittyy useita kriittisiä eettisiä kysymyksiä: 1) tulisiko valmennuksen keskittyä vain päätöksenteon rationaaliseen puoleen vai tulisiko sen sisältää myös tunteisiin, kuten henkilökohtaiseen elämään liittyvät

asiat, 2) kenen tulisi valmennuksen aikana kerätä tai jakaa tietoa: asiakkaan, valmentajan vai molempien, 3) kuka on valmennustilanteessa asiantuntija: asiakas, valmentaja vai molemmat, 4) mikä tulisi olla ensisijainen valmennustyyli ja 5) kenen tulisi olla vastuussa päätöksistä: asiakkaan vai uravalmentajan. Nathanin ja Hillin (2006, 8-10) mukaan uravalmennuksen tulisi sallia ahdistukseen, pelkoihin ja itseä rajoittaviin uskomuksiin liittyvien tunteiden käsitteleminen silloin, kun niillä voidaan vähentää epätoivottavaa käyttäytymistä tai ne tukevat uravalmennuksen tavoitteiden saavuttamista. Henkilökohtaisia asioita voidaan siis joutua sivuamaan ennen uraan liittyvien haasteiden ratkaisemista. Sekä valmentajan että asiakkaan tulisi kerätä tietoa: valmentajan asiakkaasta ja asiakkaan esimerkiksi työtehtävistä ja työympäristöistä. Yhtä lailla, myös vastuun päätöksenteosta tulisi pysyä asiakkaalla ja uravalmentajan tulisi vain fasilitoida tuota päätöksentekoprosessia. Uravalmennusprosessin aikana uravalmentajan on hyvä vaihdella valmennustyyliään sen mukaan, mitkä ovat asiakkaan tarpeet kullakin hetkellä (Hui & Sue-Chan 2018, 663). Ohjaava tyyli ei sovellu yleensä kovin hyvin uravalmennukseen, kun taas reflektiivinen tyyli toimii paremmin erityisesti valmennussuhteen alkuvaiheessa. Myöhemmin prosessissa voi olla tarpeen hyödyntää haastavampaa valmennustapaa ja prosessin loppupuolella coachaava tyyli toimii todennäköisesti paremmin.

Eettiset haasteet uravalmennuksessa risteävätkin kuitenkin erityisen usein niitä tilanteita, joissa uravalmennusta tehdään työnantajaorganisaation nimissä tai kustantamana. Näissä tilanteissa Lowmanin (2012, 68-88), Nathanin ja Hillin (2006, 114-121) sekä Shewardin ja Branchin (2012, 173-181) mukaan haasteeksi nousee se, 1) kuka on varsinainen asiakas ja työskenteleekö valmentaja työnantajan vai työntekijän eduksi, 2) miten voidaan taata käsiteltyjen asioiden luottamuksellisuus, 3) miten hoidetaan ohjaukset eteenpäin kolmansille osapuolille luottamuksellisesti, 4) onko kaikille osapuolille selvää, kenelle valmennusprosessin tulokset kommunikoidaan ja 5) miten uravalmentaja suhtautuu omaan valta-asemaansa suhteessa esimerkiksi työsuorituksen ohjaamiseen tai mahdollisuuteensa viedä asiakkaalta hänen elantonsa eli työnsä. Yhtä lailla eettiseksi haas-

teeksi voi nousta valmennusprosessin seuranta erityisesti tilanteessa, jossa uravalmentaja on talon sisäinen taho, jolla voi olla monta eri roolia suhteessa asiakkaaseen ja häneen todennäköisesti törmää eri projekteissa, käytävillä ja kahviloissa työpaikalla. Yhtä merkitykselliseksi eettisesti nousee myös se, missä määrin uravalmennusprosessia tuetaan jatkossa organisaation taholta: mikä on tosi-asiallinen mahdollisuus päästä kehittymään tai uusiin työtehtäviin, sijaistuksiin tai projekteihin tai mahdollisuus saada lisätukea esimerkiksi työterveyshuollosta tai vaikkapa oman yritystoiminnan aloittamiseen taloudellisen tai juridisen tuen muodossa. Joskus uravalmentajan haasteeksi muodostuu myös asiakkaan vastahankaisuuden tai haluttomuuden kanssa toimiminen: asiakas voi perua tapaamisia ja jättää annettuja tehtäviä tekemättä ja mahdollisesti samaan aikaan uravalmentajan ajasta maksetaan työnantajan toimesta. Tässä kohtaa uravalmentaja joutuu tasapainoilemaan asiakkaan ja työnantajan toimeksiannon välillä. Erilaisia eettisiä koodistoja uravalmentajia varten on kehitetty muun muassa Yhdysvalloissa (*The International Coaching Federation*) ja Englannissa (*The Career Development Institute, The Association for Coaching*) ja näihin sekä tutkimusartikkeleihin aiheesta (esimerkiksi Anderson & Smetana 2018) on hyvä tutustua uravalmennusprosessien yhteydessä pahimpien eettisten karikkojen välttämiseksi.

3 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA -KYSYMYKSET

Tämän tutkimuksen tehtävänä on tarkastella, millaisia kokemuksia teollisissa organisaatioissa toimivilla henkilöstöjohtajilla on uravalmennuksesta organisaatioissaan. Tässä tutkimuksessa edellä kuvatun viitekehyksen mukaisesti uravalmennuksella viitataan valmentajan ja valmennettavan väliseen dialogiin, jossa uravalmentaja toimii yksilön apuna uraan liittyvien päätösten tekemisessä ja toimeenpanemisessa sekä uran hallinnassa ja johtamisessa (Brown & Lent 2020, 13-15; Zeus & Skiffington 2000, 3). Uravalmennuksella pyritään siis tuottamaan valmennettavaa tyydyttävä ratkaisu uraan tai työelämän muutostilanteeseen liittyen.

Tutkimus selvittää ensinnäkin henkilöstöjohtajien kokemuksia uravalmennuksen tavoitteiden asettamisesta sekä uravalmennusten toteuttamisesta. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti uravalmennuksen käyttötilanteisiin, toteuttajiin, sisältöihin ja menetelmiin. Lisäksi tutkimus pyrkii kuvaamaan sitä, millaisia tuloksia uravalmennuksella on organisaatioissa saavutettu ja miten tulosten vaikuttavuutta kokonaisuutena arvioidaan. Tutkimustehtävä jakautuukin näin olleen kolmeen tarkentavaan tutkimuskysymykseen:

1. Millaisia kokemuksia henkilöstöjohtajilla on uravalmennusten tavoitteenasetannasta?
2. Millaisia kokemuksia henkilöstöjohtajilla on uravalmennusten toteuttamisesta?
3. Millaisia kokemuksia henkilöstöjohtajilla on uravalmennusten tuloksista ja niiden vaikuttavuuden arvioinnista?

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa avataan tutkimuksen tekemisen käytännön vaiheet. Luvussa kuvataan tutkimuksen kontekstia ja lähestymistapaa, tutkimuksen osallistujia, aineiston hankinta- ja analysointimenetelmiä sekä eettisiä ratkaisuja. Toteutuksen avaaminen antaa selkeän kuvan tutkimusvastausten etsimisen tavasta, jotta lukija voi seurata tutkimuksen etenemistä sekä arvioida sen luotettavuutta.

4.1 Tutkimuksen lähestymistapa ja konteksti

Tutkimuksellisena lähestymistapana henkilöstöjohtajien uravalmennusta koskevien kokemusten kartoittamisessa on käytetty fenomenologis-hermeneuttista tapaustutkimusta (Laine, Bamberg & Jokinen 2007). Tapaustutkimuksissa paneudutaan muutamiin tapauksiin syvällisesti ja tutkitaan niitä eri puolilta. Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli kuvailla tutkittavaa ilmiötä, ymmärtää ilmiötä syvällisemmin ja tuottaa kokonaisvaltaista tietoa tutkimuskohteesta tutkimustehtävissä asetettujen tutkimuskysymysten mukaisesti (Metsämuuronen 2006, 91). Tapaustutkimuksen kautta ei pyritäkään laajempaan yleistämiseen, vaan olen-naista on yksittäisten tapausten ja tutkittavan ilmiön laajempi ymmärtäminen (Metsämuuronen 2006, 92).

Fenomenologisessa tieteenfilosofisessa traditiossa subjektiivisuus ja henkilökohtaiset kokemukset nähdään merkityksellisenä: tieto maailmasta välittyy aistimisen ja kokemisen kautta (Rauhala 1993). Fenomenologisessa suuntauksessa on keskeistä tutkijan avoin suhtautuminen tutkimaansa kohteeseen: kohdetta pyritään tarkastelemaan ilman ennalta määrättyjä oletuksia, määritelmiä tai valmista teoreettista viitekehystä. Koska tutkijan kokemukset muodostuvat suhteessa kohteeseen, tutkijan ei kuitenkaan ole mahdollista asettua objektiivisen tarkkailijan asemaan, vaan hän on väistämättä osa tarkkailemaansa kohdetta ja hänen omat kokemuksensa, ennako-oletuksensa ja odotuksensa vaikuttavat joko tiedostamatta tai tiedostettuina tutkimustulosten tulkintaan (Tökkäri 2006, 64-65). Tästä syystä edellä mainituista ei voi edes pyrkiä vapautumaan, vaan ne

tulee tiedostaa ja niitä kannattaa hyödyntää tutkimuksessa. Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusperinne näkyy tässä tutkimuksessa inhimillisen kokemuksen ja elämämaailman sekä eletyn kokemuksen tutkimisena eli henkilöstöjohtajien kokemusmaailman kartoittamisena.

Hermeneuttinen tieteenfilosofinen traditio näkyy tutkimuksessa siinä, että kokemusten merkitykset eivät pelkästään itsestään ilmene tajunnalle vaan edellyttävät aina jonkinlaista tulkintaa (Heidegger 2000). Tavoittaakseen sen, millainen tutkittava ilmiö on, on yksilön käsitteellistettävä kokemuksen merkitys hermeneutiikan keinoin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 34-35). Hermeneuttisen menetelmän päämääränä onkin ihmisen toiminnan ja asioille annettujen merkitysten syvällinen ymmärtäminen systemaattisen tulkintaprosessin ja tulkinnan sääntöjen kautta eli hermeneuttisen kehän avulla (Tuomi & Sarajärvi 2009, 35): yksityiskohdian tulkinta vaikuttaa kokonaisuuden tulkintaan ja kokonaistulkinta tuottaa alati laajenevaa ymmärrystä kohteesta. Epistemologisesti katsoen tieto siis rakentuu sekä sosiaalisesti vuorovaikutuksessa yksilöiden ja heidän kokemustensa että psykologisesti heidän tulkintojensa välillä (Heikkinen, Huttunen, Niglas & Tynjälä 2005). Tieto on siis aina kontekstistaan riippuvaista. Heideggerin (2000, 27) mukaan ymmärtäminen ei viittaa vain menetelmään tai tapaan tulkita, vaan se viittaa kokonaisuutena ihmisen maailmassa olemisen tapaan, jolloin tulkitseva ymmärtäminen on itsessään ontologinen tapahtuma. Kokonaisuutena fenomenologis-hermeneuttinen tieteen traditio ja filosofia tukevat tämän uravalmenusta koskevan tutkimuksen vahvaa laadullista pohjaa.

Tutkimuksen kontekstiksi on valittu teolliset organisaatiot. Teolliset ja erilaisten tuotteiden valmistusta harjoittavat yritykset ovat tottuneet toimimaan niin, että kaikessa tekemisessä keskitytään nimenomaan tuotteen valmistamiseen. Mitä vähemmän tuotteen valmistaminen puolestaan synnyttää kuluja, sitä korkeammaksi jää sen tuottama kate. Siksi teollisten organisaatioiden strategian keskiössä on usein kulujen vähentäminen erityisesti tuotannon tehostamisen kautta. Kilpailu kuitenkin kovenee koko ajan myös teollisessa valmistuksessa ja käynnissä oleva digiteknologiamurros mahdollistaa osaamisen sekä liiketoimin-

nan kehittämisen täysin uudelleenlaiseen suuntaan. Teollisille toimijoille on nyt tarjolla täysin uusia liiketoimintamalleja: ne voivat muuntautua tuotteiden valmistajista asiakaspalvelijoiksi ja palveluntarjoajaksi. Tämänkaltainen muutos vaatii muun muassa osaamisen ja työelämän urien uudelleenmäärittelyä sekä -suuntaamista ja tältä osin myös uravalmennuksesta on tulossa olennaisempi osa myös teollisten organisaatioiden toimintaa ja muodonmuutosta. Uravalmennukseen liittyvää tutkimusta ei juurikaan ole aiemmin kohdennettu kyseiseen organisaatiokontekstiin (Ellinger, Ellinger & Keller 2003; Ellinger, Ellinger & Keller 2005).

4.2 Osallistujat

Potentiaalisia haastateltavia tähän haastattelututkimukseen on etsitty LinkedIn-verkkosivuston kautta kontaktoimalla heitä suoraan. Potentiaalisilta teollisissa organisaatioissa toimivilta henkilöstöjohtajilta tiedusteltiin suoraan halukkuutta osallistua uravalmennukseen liittyvään pro gradu -tutkimukseen. Tässä vaiheessa heille toimitettiin henkilökohtaiseen sähköpostiin viesti (Liite 1), jonka liitteenä oli tiedote tutkimuksesta, tietosuojailmoitus, suostumus tieteellisen tutkimukseen ja henkilötietojen käsittelyyn -lomake, sekä teema-haastattelurunko (Liite 2). Kaikkiaan 36 kontaktoidusta HR-alan ammattilaisesta sain aluksi sovitua 8 haastattelua ja varsinaisiin haastatteluihin osallistui haastattelukutsujen pohjalta lopulta seitsemän henkilöstöalan ammattilaista eri alojen osakeyhtiöistä. Kaikki haastateltavat henkilöt ovat olleet tutkijalle vieraita eli aiempaa kontaktia esimerkiksi työn kautta ei heihin ole ollut olemassa.

Haastateltavista viisi oli naisia ja kaksi miehiä. Haastateltavien ikä haastatteluhetkellä vaihteli 41-52 vuoden välillä. Haastateltavista kuusi henkilöä toimi haastatteluhetkellä HR Director-nimikkeellä ja yksi henkilö vastaavalla Head of People-nimikkeellä. Henkilöstöalan työkokemusta haastateltavilta kuudella oli 15-19 vuotta ja yhdellä yli 20 vuotta. Haastateltavista neljä toimi alle 500 hengen organisaatioissa, kaksi alle 1000 hengen organisaatioissa ja yksi yli 1000 hengen organisaatiossa. Kaikki organisaatiot olivat osakeyhtiöitä tai julkisia osakeyhti-

öitä ja kaikki ovat osa kansainvälistä teollista yritysryhmää. Haastateltavien organisaatiot toimivat niin metalli-, puu- kuin kemianteollisuudessa, liikkuvien laitteiden valmistuksessa sekä niiden asennuksessa ja kunnossapidossa sekä automaatiotoimialalla.

4.3 Tutkimusaineiston keruu

Tässä laadullisessa tutkimuksessa aineiston hankintamenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jonka keinoin pyrittiin ymmärtämään kokonaisvaltaisesti tutkittavaa ilmiötä (Hirsjärvi & Hurme 2001). Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa käydään puolistrukturoidusti läpi ennalta valittuja teemoja. Teemojen käsittelyjärjestys on kuitenkin vapaa, eikä kaikkien haastateltavien kanssa välttämättä käydä lävitse kaikkia teemoja samassa mittakaavassa. Haastattelu ei etene tarkkojen tai valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta vaan väljemmin kohdentuen ennalta suunniteltuihin teemoihin. (Eskola & Suoranta 2000, 86-87; Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48, 66.) Teemat ovat puolestaan kiinteästi yhteydessä asetettuun tutkimustehtävään. Teemahaastattelu on valittu tutkimusmenetelmäksi siksi, että se antaa teollisuusorganisaatioissa toimiville henkilöstöjohtajille mahdollisuuden kertoa vapaamuotoisesti omista kokemuksistaan, näkemyksistään ja tulkinnoistaan uravalmennukseen liittyen.

Teemahaastattelun etu tutkimusmenetelmänä on se, että haastateltavalla on mahdollisuus tulkita kysymyksiä ja tuottaa käytännön esimerkkejä ja toisaalta haastattelijalla on mahdollisuus tehdä tarkentavia lisäkysymyksiä ja tarkistaa tekemiään tulkintoja haastateltavalta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 66-67). Teemahaastattelun rajoitteet puolestaan liittyvät haastattelijan tekniseen haastattelu- ja kuuntelemisosaamiseen ja haastateltavan halukkuuteen tai osaamiseen kertoa asioista syvällisemmin. Myös haastateltavan luottamuksellisuuden tunne itse haastattelutilanteessa saattaa vaikuttaa lopputulokseen. Teemahaastattelijan on lopulta kuitenkin hyväksyttävä haastatteluaineiston muotoutuminen haastateltavien ehdoilla (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1995, 86).

HR-ammattilaisten haastattelut toteutettiin ajalla 26.03.-09.04.2021 puhelinhaastatteluina ja niiden kesto vaihteli 25-40 minuutin välillä. Haastattelun tallentaminen kuuluu olennaisena osana teemahaastatteluun ja nauhoitukseen on aina saatava haastateltavan lupa (Mäkinen 2006, 94-95). Jokaisen puhelinhaastattelun alussa ennen tallentamisen käynnistämistä onkin tarkastettu jokaiselta haastateltavalta se, että haastattelun saa tallentaa ja tallennuksen pohjalta litteroida tekstimuotoon analyysiä varten. Kaikki haastateltavat ovat antaneet tallentamiseen luvan.

Haastattelut etenivät kaikissa tapauksissa teemahaastattelurungon mukaisessa järjestyksessä. Joissakin tapauksissa haastateltava vastasi jo aiemmin myöhemmänä tulevaan teemaan, jolloin kyseisen teeman kohdalle tultaessa oli mahdollista tiedustella syventäviä tarkennuksia aiempaan vastaukseen. Näin saatiinkin usein esille hyviä käytännön esimerkkejä eri teemojen toteutumisesta arjen uravalmennuksessa. Moni haastateltava palasi myös haastattelun aikana taaksepäin teemoissa jäätyään miettimään tarkennuksia aiempiin kysymyksiin. Muutama haastateltava pyysi tarkennuksia siihen, miten uravalmennus tulisi ymmärtää kokonaisuutena ja mistä näkökulmasta vastauksia toivottaisiin. Pitäydyin näissä tilanteissa siinä, että haastateltava määrittelee termin omista kokemuksistaan ja lähtökohdistaan käsin, jotta en liikaa rajaisi vastausten aihepiiriä.

Haastateltavat henkilöt ovat olleet tutkijalle vieraita eli aiempaa kontaktia työn tai vapaa-ajan kautta ei heihin ole ollut olemassa. Tutkijan ja tutkittavan vuorovaikutus vaikuttaa aina siihen, minkälaista aineistoa saadaan, ja tässä tutkimuksessa on pyritty aineiston osalta mahdollisimman suureen luotettavuuteen ja autenttisuuteen haastattelussa, johon vaikuta henkilökohtaiset suhteet haastattelijan ja haastateltavien välillä.

4.4 Aineiston analyysi

Aineiston analyysimenetelmäksi valittiin laadullinen sisällönanalyysi, koska se mahdollistaa sekä aineiston laadullisen että määrällisen kuvailun samanaikaisesti. Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja

etsien ja tiivistäen. Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105, 109-116.) Sisällönanalyysillä voidaan viitata myös sisällön määrälliseen erittelyyn (Tuomi & Sarajärvi 2002, 107-108).

Sisällönanalyysia voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti ja suurimpana erona näiden välillä on analyysin perustuminen joko aineistoon tai valmiiseen teoreettiseen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 109-116.) Tässä tutkimuksessa analyysi on toteutettu aineistolähtöisesti eli induktiivisesti fenomenologis-hermeneuttisen lähestymistavan hengessä. Aineistolähtöisen lähestymistavan kautta ei siis ole pyritty teorian, olemassa olevien mallien tai hypoteesien testaamiseen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95-99). Aineistolähtöinen analyysimenetelmä on valittu erityisesti siksi, että tutkimuksen toteuttamisaikataulun vuoksi haastattelut on aloitettu hieman ennen teoriataustan viimeistelyä. Näin ollen teemarunko on sisältänyt selkeitä teoriataustaan yhteydessä olevia kysymyksiä, mutta tavoitteena ei ole ollut testata tietyn mallin tai teorian toteutumista käytännössä.

Aineiston analysointivaiheessa teemahaastatteluaineisto eli primääriaineisto on litteroitu tekstimuotoon. Analyysin analyysiyksikkönä toimi ajatuksellinen kokonaisuus, idea tai yhtenäinen toiminnallinen kokonaisuus eli propositio (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108, 110). Sisällönanalyysi on edennyt käytännössä kolmivaiheisena prosessina, johon on kuulunut aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely sekä abstrahointi eli käsitteellistäminen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108-109.) Alkuperäisilmaukset on siis ensin rajattu pelkistetyiksi ilmauksiksi eli alaluokiksi, jotka tuovat esille kommenttien terävimmän ytimen. Tämän jälkeen alaluokat on klusteroitu yläluokkiin eli samaa asiaa tarkoittavat asiat ja ilmaukset on ryhmitelty aihealueittain. Lopuksi yläluokat on käsitteellistetty eli abstrahoitu ylätasoon teemoiksi tai pääluokiksi ja nimetty tuota sisältöä kuvaavalla nimikkeellä. Aineistossa olevia ilmauksia on siis järjestelty aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin ja analyysissä on edetty yksittäisistä havainnoista yleisempiin väitteisiin (Eskola & Suoranta 1998, 83; Hirsjärvi ym.

2004, 155; Tuomi & Sarajärvi 2009, 95). Lisäksi analyysin ohessa on määrällisesti laskettu sitä, kuinka monta kertaa tietty teema on tullut ilmi haastatteluaineistossa koskien ylä- ja pääluokkia. Laadullisen sisällönanalyysin apuna on siis käytetty määrällisten suhteiden hahmottamista (Seppänen 2005, 146.)

Seuraavassa on esimerkki analyysiprosessista analysoitaessa uravalmennuksen tuloksia kolmannen tutkimuskysymyksen kohdalla (Taulukko 1). Taulukkoon on nostettu muutamia alkuperäisiä ilmauksia kuvaamaan luokkien muodostumista.

TAULUKKO 1. Esimerkki analyysiprosessista uravalmennuksen tulosten osalta

Alkuperäisilmaisut	Pelkistäminen alaluokkiin	Klusterointi yläluokkiin	Abstrahointi pääluokkiin
"osallistujat ovat kertoneet että he ovat oppineet itsestään ja löytäneet sen selkeemmin et okei tässä on joku johonka haluaa mennä eteenpäin ja saanu semmosen seuraavan askeleen elämässä eteenpäin"	Itsestään oppiminen	Itsetuntemus (n=2)	Henkilön oma kehitys (n=7)
"mä uskon et se lähtee niinko semmosest niinko kokonaiskuvan kirkastumisesta sillä yksilöllä, niitten omien vahvuuksien ja mielenkiinnon kohteiden hoksaamista"	Omat vahvuudet ja mielenkiinnon kohteet		
" ..mikä näkyy sitte työssä ihan selkeesti siinä et niinko et tavallas niinko myös selkeytenä siinä työssä ja parempana ehkä niinko motivaationa.."	Parempi motivaatio	Voimavarat (n=5)	
" ..ihminen saa niinko niit omii vahvuuksii ja voimavaroj käyttöön"	Paremmat voimavarat ja jaksaminen		
" .. usein se ihminen on niinku ollu tosi väsyny työhönsä ja jaksaminen on ollu heikkoo ja sit onki löytyny niinku semmonen mielekkyys tekemiseen niin sitä kautta se semmonen työnilo.."	Työn mielekkyys ja työnilo		
".. ja tota koko elämäntilanteen parantuminen"	Elämäntilanteen parantuminen		

Tulosten osalta alaluokiksi muodostuivat esimerkiksi itsestään oppiminen ja omat vahvuudet/mielenkiinnon kohteet. Nämä alaluokat yhdistettiin yläluokaksi, joka nimettiin itsetuntemukseksi. Itsetuntemus ja voimavarat puolestaan abstrahoitettiin pääluokaksi, joka nimettiin henkilön omaa kehitystä koskevaksi teemaksi. Ylä- ja pääluokkiin lisättiin näkyville n=X merkitsemään sitä, kuinka monta kertaa teema nousi esille haastattelutilanteessa. Taulukko on kuvattu analyysiprosessin etenemisen mukaisesti vasemmalta oikealle, eli alkuperäisilmauksista kohti pääluokkia.

4.5 Eettiset ratkaisut

Kun haastateltavien kanssa on alustavasti sovittu tutkimukseen osallistumisesta LinkedIn-verkkopalvelussa, on heille sen jälkeen toimitettu henkilökohtaiseen sähköpostiin viesti (Liite 1), jonka liitteenä on ollut tiedote tutkimuksesta, tietosuojailmoitus, suostumus tieteellisen tutkimukseen ja henkilötietojen käsittelyyn -lomake, sekä teemahaastattelurunko (Liite 2). Liitteiden avulla haastateltavalle kerrottiin kyseessä olevan noin 45 minuuttia kestävä teemahaastattelu, joka tehdään puhelimitse ja nauhoitetaan, jotta se voidaan litteroida tutkimustulosten analysointia varten. Lisäksi hänelle kerrottiin, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista; haastateltavalla on oikeus kieltäytyä osallistumisesta, keskeyttää tai peruuttaa osallistumisensa milloin tahansa tutkimuksen aikana; sekä oikeus kieltää myöhemmin itseään koskevan aineiston käyttö tutkimuksessa. Edelleen, osallistujalle kerrottiin, että haastateltavan tai yrityksen nimi ei tule näkyviin opinnäytetyöhön, vain toimiala rekisteröidään, haastattelu ja sen tulokset ovat luottamuksellisia; tutkimuksen aikana saatuja tietoja ja tallenteita ei luovuteta ulkopuolisille, eikä tietoja hyödynnetä mihinkään muuhun kuin luvattuun käyttötarkoitukseen eli tätä opinnäytetyötä varten. Haastateltavalle tiedotettiin myös mahdollisuudesta tutustua litteroituun materiaaliin ja valmiiseen tutkimukseen ennen sen julkaisemista. Tietosuojailmoituksen mukaisesti aineisto hävitetään välittömästi tutkimuksen valmistuttua, kuitenkin viimeistään vuoden 2021 loppuun mennessä.

Haastateltavilla on ollut mahdollisuus tutustua liitteisiin ja teemahaastattelurunkoon ennen suostumuksen palauttamista allekirjoituksineen. Keskeinen eettinen periaate tutkimuksen osalta on se, että tutkittavilta on pyydetty tietoon perustuva suostumus (Hirsjärvi & Hurme 2001, 20; Tietosujoaohjeet tutkijoille 2021). Tällä on varmistettu osallistumisen vapaaehtoisuus. On ollut tärkeää varmistaa tutkittavan olevan tietoinen siitä, että hän voi milloin tahansa ilman selityksiä ja kielteisiä seurauksia peruuttaa suostumuksensa.

Koska haastatteluiden toteuttamiseen on hyödynnetty sekä puhelinta että tietokoneen tallennustekniikkaa, ovat tietoturvaan ja aineiston luottamuksellisuuteen liittyneet tekijät olleet eettisen tarkastelun kohteena heti tutkimuksen alusta alkaen (Sampson & Mäkelä 2014). Sekä haastattelussa käytetty älypuhelin että tietokonetiedostot ovat olleet salasanalla suojattuja ja kerätty aineisto on säilytetty vain tutkijan tiedossa olevassa sijainnissa. Tämän lisäksi haastattelut on suoritettu yksin tilassa, jossa ei ole ollut muita henkilöitä läsnä. Tämän lisäksi tutkimukseen liittyvät aineistotallenteet on suojattu pseudonymiteetin avulla siten eli haastatellut henkilöt on tutkimusta varten pseudonymisoitu ja heihin viitataan tallenteissa, tulososiossa ja tekstiesimerkeissä vain satunnaisilla tunnistekoodilla H1, H2, H3, H4, H5, H6 ja H7. Pseudonymiteetti on siis kohteen tunnistekoodi, joka on muu kuin henkilön todellinen nimi. Tutkimuksessa kuvattu yksittäinen havainto tai aineistositaatti ei olekaan tunnistettavissa pseudonymisoitujen tietojen perusteella ilman ulkopuolisia lisätietoja (Tietosujoaohjeet tutkijoille 2021). Haastatteluiden analysoinnissa ja tulosten esittelyssä ei haastatteluihin yhdistetä haastateltavien henkilöiden iäkiä, ammatteja, yrityksiä tai toimialoja pseudonymiteetin säilyttämiseksi.

Kaiken kaikkiaan, erityisesti laadullisessa tutkimuksessa, tutkijan asema ja näkökulma vaikuttaa kaikkeen tutkimuksessa. Tutkija toimii yhtenä tutkimusvälineenä ja aktiivisena toimijana, jonka toimintaa vaikuttaa lopputulokseen niin tutkimuskysymysten ja käsitteiden valinnan, aineiston keruun kuin analysoinninkin osalta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 17-18, Vakimo 2010, 95). Tutkimuksen laadullinen ja fenomenologinen ote sekä aineistojen analysointi ja tulkinta ovat osa tutkijan valintoja eikä näin ollen ole mahdollista täysin poistaa niistä tutkijan

subjektiivista näkökulmaa. Tutkimuksessa korostuukin tutkijan ja haastateltavan välille muodostuva vuorovaikutussuhde sekä luottamuksellisuus. Tutkija on laadullisessa tutkimuksessa vääjäämättä luomassa sitä kohdetta, jota hän tutkii ja tulkitsee ja näin ollen tutkijan subjektiivinen näkemys vaikuttaa tuloksiin aina jossain määrin.

5 TULOKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää henkilöstöjohtajien kokemuksia uravalmennuksen tavoitteenasetannasta, käytännön toteuttamisesta sekä tuloksista ja niiden vaikuttavuuden arvioinnista. Tutkimuksen tulokset esitellään seuraavassa tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä hyödyntäen henkilöstöjohtajien kuvaamia kokemuksia.

5.1 Uravalmennusten tavoitteenasetanta

Uravalmennusten tavoitteenasetantaan liittyvät vastaukset kattoivat kolme eri teemaa, jotka olivat *tavoitteenasetantaa edellyttävät tilanteet, tavoitteenasettajat* sekä *tavoitteiden sisällöt*.

5.1.1 Tavoitteenasettajat

Tavoitteiden asettamisen osalta vastauksista muodostui neljä pääluokkaa (Taulukko 2), joiden mukaisesti uravalmennusten tavoitteenasetantaan osallistuvat joko *yrittäjien johto ja strategia, yrityksen esimiehistö, yrityksen henkilöstö* tai *yrittäjien sisäinen/ulkopuolinen valmentaja*.

Tulokset osoittavat, että johdon, eli toimitusjohtajan ja johtoryhmän jäsenen, sitoutuminen uravalmennustavoitteisiin, -prosessiin ja prosessin vaatimiin resursseihin nähtiin olennaiseksi. Johdon koettiin toimivan tärkeänä taustavaikuttajana tavoitteenasetantaa ja resursointia ajatellen, vaikka se ei varsinaisiin tavoitekeskusteluihin suoraan työntekijän kanssa yleensä osallistukaan. Hallinnollisessa mielessä tavoitteenasetanta liittyy suoraan joko organisaation yleiseen strategiaan tai spesifisti henkilöstöstrategiaan; optimaalisimmillaan uravalmennus on jopa organisaation taloudellisen budjetoinnin piirissä.

TAULUKKO 2. Luokittelu tavoitteenasetantaan osallistuvista tahoista.

Osallistujat - Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
Toimitusjohtaja	Johto, hallinto (n=7)	Yrityksen johto ja strategia (n=12)
Johtoryhmä		
Henkilöstöhallinto		
(Henkilöstö-) Strategia, visio	Dokumentit (n=5)	
Budjetti		
Esimies	Esimiehet (n=9)	Yrityksen esimiehistö (n=9)
Esimiehen esimies		
Työntekijä	Työntekijät ja luottamushenkilöt (n=8)	Yrityksen henkilöstö (n=8)
Yhteistoiminta		
Uravalmentaja	Valmentaja (n=2)	Yrityksen sisäinen tai ulkopuolinen valmentaja (n=2)

Johdon sitoutumisen merkitys uravalmennustoiminnan mahdollistamiselle tulee ilmi seuraavista esimerkeistä:

H3: no kyllä tietysti se organisaation sitoutuminen et kyl mä sen johdon haluan siihen ihan ensimmäisenä sitouttaa [...] enkä puhu nyt puhtaasti siitä ylimmästä johdosta vaan johtoryhmäajattelulla [...] ja ihan ylätasolle saakka ja nähdä se potentiaali ja hyöty mitä [...] organisaatio voi saavuttaa sekä sisäisesti et [...] mielikuvamielessä siten et se voi [...] houkutellessa ulkopuolelta ihmisiä siihen [...] yritykseen [...]

H7: esimiesten kesken ja toimitusjohtajan kesken et [...] ylin johto sen pitää olla kiinnostunu siitä että tämmösiä tehdään ja sitte mahdollistaa, että vaikka kuinka välillä jossain halutaan tehdä, niin sitte se jää semmoseks puuhasteluks vaikka sitä tehtäski

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että uravalmennusten tavoitteenasetantaan ja fyysiseen keskusteluun aiheesta osallistuvat lähtökohtaisesti aina sekä työnantajan edustajat eli lähiesimies tai esimiehen esimies että työntekijät itse eli myös työntekijän omia toiveita ja tavoitteita kuunnellaan. Seuraavasta esimerkistä käy ilmi sekä työntekijän että esimiehen osallisuus tavoitteenasetantaan:

H6: no meillä prosessi [...] menee sillai et mä käyn keskustelua henkilön kanssa etukäteen, kerrotaan [...] et tällaseen prosessiin voitais lähteä, oisitko sä kiinnostunu ja [...] siit kerron vähä et mitä se niinko konkreettisesti käytännössä tarkoittaa ja sit [...] se henkilö ja henkilön esimies ja sitte uravalmentaja [...] tapaa, heil on [...] tällanen kolmikantatapaaminen mihin mä en mee mukaan ku se ei [...] minulle kuulu ja haluaisin et se ois niinko sen ihmisen ja esimiehen prosessi

Uravalmentajan koettiin olevan läsnä tavoitteenasetannassa harvoin ja lähinnä silloin, kun oli kyse suuntautumisesta uudelle uralle organisaation ulkopuolelle erilaisissa toiminnan lakkauttamis- tai supistamistilanteissa, joissa organisaatiolla itsellään ei välttämättä ollut tarvetta ohjata uravalmennuksen suuntaa omiin tarpeisiinsa, kuten seuraavasta esimerkistä käy ilmi:

H5: [...] kyllä tavoitteenasetannas sitte lähtee [...] sieltä päästä, joka viulut maksaa, että yleensä se tavoitteenasetanta on hyvin suunnattu sinne organisaatiolle [...], että se mistä tämä palvelu ostetaankin niin he lähestyy yleensä esimiestä, hr:ää[...] sieltä lähetään keskustelemaan niistä tavoitteista ja asetetaan ne ..[...] sellases tilanteessa että joku henkilö on organisaatiomuutoksen mukaan irtisanottu tai on tämmösessä tilanteessa että tehtävää ei löydy niin yleensä [...]tämä henkilö määrittelee itse hyvin pitkälle sitte uravalmentajan kanssa ne tavoitteet [...]

5.1.2 Tavoitteiden sisällöt

Kun henkilöstöjohtajia pyydettiin kuvailemaan, minkälaisia tavoitteita heidän organisaatiossaan on uravalmennukselle tarkalleen ottaen asetettu, kävi ilmi, että neljästä organisaatiosta aiheelle löytyi jonkinasteinen tavoite, kun taas kolmessa organisaatiossa vastaavaa virallista tai julkista tavoitetta ei ollut asetettu. Kaikki haastateltavat kuitenkin kuvasivat tavoitteita, jotka oli jo asetettu tai jotka voitaisiin asettaa, ja vastausten pohjalta on koostettu listaus uravalmennukselle asetetuista tai mahdolliseksi nähdyistä tavoitteista. Tavoitteiden sisältöjen (Taulukko 3) osalta vastauksista muodostui kolme pääluokkaa, joiden mukaisesti uravalmennusten tavoitteiden sisällöt liittyivät joko *organisaation näkökulmaan*, *yksilön näkökulmaan*, tai *osapuolten yhteiseen etuun*.

Tavoitesisällöissä nousi erityisesti esille organisaation näkökulman huomiointi eli uravalmennuksella tavoiteltiin muun muassa työntekijöiden sitouttamista, heidän tuottavuuttaan ja luovuuttaan, talenttien kehittämistä sekä tulevaisuuden osaamisaukkojen paikkaamista. Organisaationäkökulmasta uravalmennuksella koettiin olevan paikkansa myös esimerkiksi projektirekrytointeja sekä organisaatiomuutoksista aiheutuvia rekrytointeja tehtäessä, jolloin uravalmennuksella voitiin tukea uuden roolin haltuun ottamista, työssä kehittymistä sekä itse organisaatiomuutoksen läpivientiä positiivisella tavalla.

TAULUKKO 3. Luokittelu uravalmennukselle asetetuista tai mahdollisiksi nähdystä tavoitteista.

Tavoitteet - Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
Uuden roolin haltuun ottaminen	Organisaation tuottavuus (n=10)	Organisaation näkökulma (n=31)
Tehokkuuden ja tuottavuuden kasvu		
Tuotannon ja suoritusten varmistaminen		
Ongelmatilanteen ratkaisu		
Rekrytointien varmistaminen	Organisaation tulevaisuus (n=21)	
Sitoutumisen kasvattaminen		
Osaamisen ja kykyjen kasvattaminen		
Organisaatiomuutoksen läpivienti		
Eläköitymisten paikkaaminen		
Luovuuden ja immateriaalioikeudet		
Irti nykyisen tehtävän pattitilanteesta	Työntekijän tavoitteet (n=10)	Yksilön näkökulma (n=17)
Motivaation kasvattaminen		
Yksilön omat tavoitteet ja hyöty		
Uralla eteneminen		
Omien vahvuuksien tunnistaminen	Työntekijän kehitys (n=2)	
Itsensä johtamistaitojen lisääminen		
Sairauspoissaolojen vähentäminen	Työntekijän hyvinvointi (n=5)	
Yksilön hyvinvoinnin kasvu		
Työtyytyväisyyden kasvu		
Tulevaisuuden osaamisen ennakoiminen	Työllistymisen varmistaminen (n=6)	Yhteinen etu (n=6)
Irtisanomisen ehkäiseminen		
Muutosturvan tarjoaminen		
Uudelleen työllistyminen		

Arjen tasolla uravalmennuksella tavoiteltiin haastateltavien kokemusten mukaan myös erilaisten esimiehille näkyvien ongelma- ja pattitilanteiden ratkaisua yksilöiden urakehityksen tai -kehittymättömyyden osalta. Ongelmatilanteiden ratkaisemisella koettiin olevan merkitystä organisaation tuottavuuden ja tuotannon ylläpitämisen osalta erityisesti tilanteissa, joissa alimotivoitunut työntekijä saadaan kannustettua uudelleenmotivoitumiseen ja -energisoitumiseen erilaisen työroolin tai -tehtävän kautta. Organisaation näkökulma uravalmennuksen ja erilaisten tarjolla olevien urapolkujen vaikutuksesta erityisesti työntekijöiden sitoutumiseen ja sen vahvistamiseen avautuu oheisen esimerkin kautta:

H2: no ensinnäki [...] tavotellaan sitä employee enagementtiä eli [...] hyvien osaajien niinku kiinnipitäminen ja sitte niitten [...] tulevaisuuden ja mahdollisuuksien osoittaminen [...], me uskotaan siihen, että me pystytään hyvien valmennusohjelmien kautta, hyvän koulutuksen ja suunnittelun kautta niin takaamaan semmosen urapolun oikeesti että he tulee meille ehkä toisena tai kolmantena vuonna kun ovat yliopiston penkillä tai ammatikorkeekoulussa, tulee tekeen meille kesäharkkarina kenties ja sit tekevät esimerkiksi talvisin osa-aikasena, sit he tekevät meille mahdollisesti sen diplomityönsä tai lopputyönsä ja sen jälkeen jäävät meille sitte töihin

Selvästi organisaation näkökulmaa harvemmin nousivat esille yksilön henkilökohtaiseen näkökulmaan liittyvät tavoitesisällöt, kuten omien tavoitteiden saavuttaminen, itsetuntemuksen lisääminen sekä henkilökohtainen kehittyminen. Yksilökohtaisiin tavoitteisiin uravalmennuksena osalta lukeutuivat kuitenkin esimerkiksi yksilön oman työtyytyväisyyden, jaksamisen ja hyvinvoinnin kasvattaminen. Yksilön näkökulma, mukaan lukien omien vahvuuksien tunnistamisen ja yksilön hyvinvoinnin kasvun, tulee esille seuraavasta esimerkistä:

H1: no kyl mä sanoisin et se [...] loppupeleis liittyy [...] yksilöllisen [...] tyytyväisyyden ja niinku sitoutumisen tason kasvuun [...] että joskus [...] uravalmennusohjelmat voi [...] konkreettisesti johtaa siihen, et henkilö vaihtaa töitä, mut sitte me ollaan paljo puhuttu myös tämmöisestä job crafting-käsitteestä, että voiko niinku omaa toimenkuvaa muokata sellaseen suuntaan, että se on [...] kiinnostavampi ja [...] istuu paremmin omiin vahvuuksiin, ja osittain se [...] onnistuu ja sit [...] osittain ei, et tietysti [...] riippuu tehtävästä, et mitkä ne toiveet on, mut [...] se lopputulos voi olla se, et hän jatkaa samassa roolissaan, mut et on ehkä parempi kuva ja käsitys siitä, että mitkä on ne motivaatiotekijät ja [...] ne asiat jotka siinä omassa tehtävässä innostaa ja sit pystyy ehkä sitä työn sisältöä muokkaamaan siihen suuntaan

Lisäksi uravalmennuksella koettiin harvemmin tavoiteltavan sekä organisaation että yksilön yhteisiä etuja, kuten irtisanomisten ehkäisyä nykyisen työnantajan palveluksessa tai parempaa uudelleen työllistymistä oman organisaation ulko-

puolelle erilaisissa muutostilanteissa. Seuraavasta esimerkistä käy ilmi sekä yksilön että organisaation näkökulman soveltaminen ongelmanratkaisu- ja uudelleentyölistymistilanteen osalta:

H5: [...] se riippuu aika paljo siitä tilanteesta missä ollaan, et jos on selkee tarve ja tarjotaan tämmöstä uravalmennusta tämmösen organisaatiomuutoksen yhteydessä [...] ja halutaan [...] auttaa työntekijää eteenpäin löytämään seuraavan stepin ja seuraavan askeleen omalla urallaan, niin kyllä silloin tavoitteet on yrityksen puolelta jääny aika lailla [...] väljiksi et [...] mietitään että sehän auttaa hyvin paljo sitte siinä työllistymisessä ja sen koko tilanteen käsittelyssä, että on semmonen hyvä tuki mennä eteenpäin. Enemmän sit tämmösessä tilanteessa, jossa on ollut jo valmiiksi jonkunlainen patti tilanne, jota on lähetty ratkemaan, niin noissa tilanteessa on sitten monesti selkeytetty sitä päämäärää, että sieltä löytyy sitte se seuraava tehtävä joko organisaation sisältä tai organisaation ulkopuolelta, että se on yleensä semmonen hyvin konkreettinen tavote ja maali mihinkä pyritään.

5.2 Uravalmennusten toteuttaminen

Uravalmennusten toteuttamiseen liittyvät vastaukset jaettiin neljään eri teemaan, jotka olivat *uravalmennusten kohderyhmät ja toteuttajat*, *uravalmennusten sisällöt*, *uravalmennusten menetelmät* sekä *uravalmennusten haasteet*. Tuloksia lukiessa on hyvä pitää mielessä, että henkilöstöjohtajien mukaan uravalmennuksen kesto vaihteli tarpeen ja yksittäisen tapauksen osalta suurestikin lyhyistä pari tuntia kestävästä keskusteluista muutamaan kuukauteen tai jopa vuosia kestävään valmennukseen, kuitenkin sisältäen erilaisia hyppäyksiä ja suvantovaiheita, mikä luo omalta osaltaan eri organisaatioissa erilaiset käytännön puitteet sen toteuttamiselle.

5.2.1 Uravalmennusten kohderyhmät ja toteuttajat

Kun haastateltavia pyydettiin kuvailemaan, kenelle uravalmennuksen tulisi olla saatavilla, nousi useimmin esille näkemys siitä, että uravalmennuksen tulisi olla saatavilla kaikille henkilöstön jäsenille, myös suorittavassa työssä eli tehtäillä (n=7). Näissä tapauksissa koettiin, että uravalmennus on osa perusprosesseja, joita esimerkiksi henkilöstöhallinto voi tarjota sisäisenä palveluna tai normaalina toimintamallina kaikille työntekijöille. Tällöin tarkoitetaan haastateltavien mu-

kaan muun muassa kehityskeskustelukierroksia, kehityssuunnitelmien laatimista sekä erilaisia koulutuskiertoja. Seuraavasta esimerkistä käy ilmi tahtotarjota uravalmennusta kaikille, erityisesti osaamisen kehittämisen muodossa:

H2: vapaasti kaikille eli ihan joka ikinen, nään kyllä niin tärkeänä et ei oo ketään kelle ei olis uravalmennusta tai kelle ei olis osaamisen kehittämiseen liittyviä suunnitelmia ja [...] ja [...] yrityksen kannalta miten me saadaan se meidän koko jengi niin nyt kulkemaan sinne oikeeseen suuntaan et [...] jokaikisen meidän työntekijän osaaminen muuttuu siihen suuntaan, mitä me ollaan visioitu, et me tarvitaan, jotta me pysytään kilpailussa mukana.

Osaamisen kehittämisen osalla organisaation uravalmennukseen liittyviksi perusprosesseiksi koettiin myös muun muassa osaamiskartoitusten tekeminen, osaamismatriisien hyödyntäminen sekä erilaiset talent review -arvioinnit. Seuraavassa esimerkissä viitataan muun muassa kehityskeskusteluprosesseihin osana uravalmennusta:

H7: [...] kehityskeskusteluhan on jo uravalmennusta syvimmillään elikkä käydään sitä tulevaisuutta läpi että onko täällä semmosia urapolkuja [...] mikä ihmistä kiinnostaa ja-ja onko semmosia asioita missä [...] hyödynnetään niinku tän ihmisen osaamista [...] ja tietenkin sitten niinkun kun ollaan nää osaamismatriisit tehty niin onks siellä sit sellasta et on tarpeen lisäosaamista, mist se saadaan, saadaank se yrityksen sisältä vai ulkoa [...] Seuraavasta esimerkistä puolestaan tulee ilmi näkemys siitä, miten tärkeää uravalmennuksen tarjoaminen voisi olla kaikkien työntekijöiden osalta:

Hieman harvemmin tuli ilmi näkemys siitä, että uravalmennusta voidaan tarjota eri tasoisesti eri kohderyhmille tai vain hyvin rajatusti tietyille, riittävät kriteerit täyttävälle kohderyhmille (n=5). Esimerkiksi asiantuntijoille, esimiehille ja päälliköille eli toimihenkilöille ja erityisesti ylemmille toimihenkilöille saataan tarjota laajempaa uravalmennuspakettia tai syvempää johtamiskoulutusta oman organisaation ulkopuolelta, jolloin valmennus on jo kalliimpaa ja sitä ei ole taloudellista tai tehokasta tarjota kaikille (n=3). Kaikki haastateltavat eivät myöskään nähneet olennaiseksi suunnata uravalmennusta suorittavaan työhön, sillä siellä ratkaisut urahaasteisiin saattavat löytyä muiden reittien, kuten tiimi- ja tehtävämuutosten, työnjohtotehtäviin siirtymisen tai esimerkiksi omaehtoisten irtisanoutumisten kautta (n=2). Seuraava esimerkki kuvaa näkemystä eri tasoista uravalmennuksista eri kohderyhmille:

H3: no tavallaan saatavilla tietysti kaikille, mut onhan siinä eri tasoja samanaikaisesti, et jos me puhutaan nyt talenteista [...] jotka pyritään identifioimaan et heillä on kykyä ja halua edetä esimerkiksi esimiestehtävissä tai miksei nyt jossain hyvin spesiaaleissa asiantuntijatehtävissä [...] niin tottakai ehkä se spektri on sitte laajempi et voidaan puhua johtamiskoulutuksesta, coachaamisesta [...]

Uravalmennusten toteuttajien (Taulukko 4) osalta vastauksista muodostui kaksi pääluokkaa, *ulkoinen kumppani* tai *sisäinen toimija*. Haastateltavat nostivat uravalmennusten toteuttajien osalta esille erityisesti organisaation ulkopuoliset palveluntuottajat, kuten rekrytointi-, headhunting-, coaching- tai outplacement-palveluita myyvät yritykset.

TAULUKKO 4. Luokittelu uravalmennusten toteuttajista.

Toteuttaja - Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Ulkoinen palveluntuottaja	Ulkoinen palveluntuottaja (n=9)	Ulkoinen kumppani (n=12)
Rekrytointiyritys		
Headhunting-yritys		
Coaching-yritys		
Outplacement-palveluntarjoaja		
Laitetoimittaja		
Työterveys, työterveyshoitajat		
Henkilöstöhallinto	Sisäinen palveluntuottaja (n=9)	Sisäinen toimija (n=9)
Vertaismentori		
Esimiehet		
Työnjohtaja		
Tehtaan johtaja		

Haastatteluissa viitattiin ulkoisista yhteistyötahoista myös työterveyshuollon ja erityisesti työterveyshoitajien olennaiseen rooliin uravalmennuskeskusteluiden tarjoajina esimerkiksi työkykyyn liittyvien haasteiden yhteydessä:

H6: mä ehkä tossa nyt mietin et [...] jos ajatellaan se työterveys ja siellä ne kokeneet työterveyshoitajat jotka [...] tuntee hyvin yrityksen ja tuntee hyvin ihmiset [...] kokeneet työterveyshoitajat ovat kullan arvossii todella monessa asiassa niin mä luulen et kyl heki varmaan käy näit keskusteluja [...] ei ehkä ajatellen että ne ovat uravalmennuskeskusteluja mutta varmasti [...] hyvin samoja teemoja-teemoja sivuavat

Yhtä lailla yhteistyötahoista myös tehtaiden laitteentoimittajat koettiin uravalmennantajiksi, sillä heidän tehtävänä on tarjota ammatillista syväosaamista uusiin

tekniikoihin ja teknologioihin liittyen ja näin ollen kasvattaa työntekijöiden ammatillista osaamista jatkouraa ajatellen.

Ulkoisia kumppaneita hieman harvemmin haastatteluissa viitattiin organisaation omaan sisäiseen palveluntuotantoon esimerkiksi henkilöstöhallinnon, kollegoiden, esimiesten, työnjohtajien sekä tehtaanjohtajien toimesta. Seuraava sitaatti havainnollistaa sekä esimiesten että henkilöstöhallinnon rooli uravalmenusten toteuttajana:

H3: [...] siinä on kanssa monia tasoja, et jos me puhutaan työntekijätehtävistä niin tarjonta on hyvin pitkälle sisäistä [...] ja aika pitkälle myöskin esimiesvetosta eli esimiehet tunnistaa henkilöt, [...] se itse valmennus sitten, osaamisen laajentaminen tai rakentaminen, kehittäminen [...] esimiehet, tehtaan johtokin [...] osallistuu siihen omalla panoksellaan.[...] Sitku tullaan toimihenkilöpuolelle niin ehkä se siinä sit se henkilöstöhallinnon rooli korostuu [...] varsinkin jos mennään esimieskoulutukseen taikka [...] tällaseen mba-tyyppisiin koulutuksiin koska kyllä me niitäkin tehdään tietyille valikoiduille henkilöille [...] ja siinä tietysti sitten valmentaja on toki sitten ulkopuolinen organisaatio [...] et [...] henkilöstöhallinnolla on [...] rooli siinä että minkälaisia koulutusorganisaatioita valitaan, minkälaisia sopimuksia tehdään, ää sparrataan esimiehiä siinä et onks nyt tämä [...] henkilö siinä asemassa että häntä kannattaa [...] viedä eteenpäin[...] ja tottakai [...] se on myös henkilön oman itsenkin vastuulla et kyl jokaisen henkilön pitää se ymmärtää että eihän voida viedä eteenpäin jos hän ei osota innostusta, halua, kykyä [...]

Edeltävässä esimerkissä nousee esille myös yksilön oma rooli ja vastuu uravalmennukseen hakeutumisessa sekä sen toteutumisen tukemisessa ja edesauttamisessa. Ilman yksilön omaa halua tai tahtoa asiaa kohtaan on uravalmennusta erittäin vaikea toteuttaa.

5.2.2 Uravalmennusten sisällöt

Uravalmennusten sisältöjen osalta vastauksista muodostui kolme pääluokkaa (Taulukko 5), joiden mukaisesti uravalmennusten sisällöt koskivat joko *uravaihtoehtoja organisaatiossa, yksilön omaa näkemystä itsestään* tai *uravaihtoehtoja organisaation ulkopuolella*.

Haastatteluvastausten perusteella uravalmennuksissa keskitytään useimmin erilaisiin uravaihtoehtoihin olemassa olevan organisaation sisällä eli työsuorituksen parantamiseen nykyisessä roolissa tai uuden osaamisen haltuunottoon esimerkiksi asiakas-, työnjohto- ja esimiestaitojen osalta joko nykyisessä tai uudessa työroolissa.

TAULUKKO 5. Luokittelu uravalmennusten sisällöistä.

Sisältö - Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka	
Uravaihtoehdot organisaation sisällä	Etenemisreitit (n=3)	Uravaihtoehdot organisaatiossa (n=13)	
Työsuorituksen parantaminen	Osaamisen kasvattaminen (n=10)		
Osaamisaukon paikkaaminen			
Tulevaisuuden roolin haltuunotto			
Laitteiden käyttöönottokoulutus			
Asiakasymmärryksen lisääminen			
Esimiestaitojen haltuunotto			
Tiiminvetäjätaitojen haltuunotto			
Fasilitointitaitojen kehittäminen			
Valmentava johtamisen taitojen kehittäminen			
Omat arvot		Arvot ja intressit(n=6)	Yksilön oma näkemys itsestään (n=11)
Motivaation kohteet			
Motivaatio aloittaa valmennus			
Omat kiinnostuksen kohteet			
Oman osaamisen konkretisoiminen	Osaaminen ja tausta (n=5)		
Omat vahvuudet ja heikkoudet			
Oman koulutustaustan läpikäyminen			
Oman kokemustaustan kartoittaminen			
Uuden uran suunnitteleminen organisaation ulkopuolella	Uusi ura (n=3)	Uravaihtoehdot organisaation ulkopuolella (n=3)	

Kuten eräs haastateltava korosti, esimerkiksi uudet liiketoimintamahdollisuudet tuovat mukaan uusia osaamistarpeita, joihin uravalmennuksella pyritään vastaamaan:

H4: [...] ne liittyy joko [...] siihen työsuoritukseen tai siihen rooliin tai sit niinku mahdolliseen tulevaisuuden rooliin ja voi olla siis toki myös [...] et todetaan [...] sellasii aukkoja osaamistarpeissa jolloin siit sit yhtäkkii muodostuu jollekki uratavoitteita niinku uuden oppimisen tai uusien bisnesten haltuunotossa [...] eli joko se työsuoritus, osaaminen tai sit tulevaisuuden osaaminen on sisältönä

Lähestulkoon yhtä usein uravalmennuksissa käsitellään yksilön omaa näkemystä itsestään, omista mielenkiinnon- ja motivaationkohteistaan sekä omasta

osaamisestaan vahvuuksineen ja heikkouksineen. Myös yksilön omaa halukkuutta ylipäänsä aloittaa valmennus voidaan käsitellä, kuten eräs henkilöjohtaja kuvasi:

H5: [...] etsitään niitä omia vahvuuksia henkilön osalta et mikä se on se kokemus, koulutustausta, osaamiset [...] ja sitten toki sen motivaation ja- ja omien intressien kartottaminen että mitä niinkun näkyy siellä tulevaisuudessa ja [...] se on tärkeä [...] et saadaan semmoinen positiivinen motivaatio [...] keskusteluun ja mahdollisesti mitenkä siihen tilanteeseen on ajauduttu ja [...] uravalmennukseen on päädytty että [...] taustojen käsittely on melko tärkeää siinä

Selvästi harvemmin uravalmennuksissa käsitellään mahdollisia uusia uravaihtoehtoja nykyisen organisaation ulkopuolella ja työllistettävyyttä myös vastaavalla alalla toisella työnantajalla tai täysin toisella toimialalla. Kuitenkin näitä mahdollisuuksia myös mietittiin joissakin tapauksissa, erityisesti, jos organisaatiossa oli käynnissä isompi muutos, supistaminen tai jopa toiminnan täydellinen lakkauttaminen:

H3: [...] en sitoisi sitä välttämättä senhetkisen yrityksen piiriin, toki sen pitää olla aina ensisijainen tavoite yrityksellä että omista pidetään huolta, mutta on tilanteita joissa tuotaa-aa henkilöitä voidaan sit kehittää, kouluttaa, viedä eteenpäin sillä tavalla et jos jotain ikävää tapahtuu elikkä joudutaan tekemään toimintojen supistamista tai vastaavaa niin silloin henkilöillä olis [...] mahdollisuuksia sitten myöskin tehdä töitä muualla

5.2.3 Uravalmennusten menetelmät

Tulokset osoittavat, että uravalmennusten menetelmän teollisissa organisaatioissa olivat hyvin monipuoliset. Uravalmennusmenetelmät voitiin jakaa viiteen eri pääluokkaan (Taulukko 6): *osaamisen kehittäminen työssä oppimalla, osaamisen kehittäminen kouluttautumalla, tavoitteellinen valmentautuminen, tietojen keruu ja osaamisen kehittäminen organisaation prosessien kautta.*

Kun henkilöstöjohtajilta kysyttiin sitä, millaisilla menetelmillä uravalmennusta voidaan käytännössä toteuttaa, nousi esille lukuisia erilaisia esimerkkejä käytännön työkaluista ja valmennusmenetelmistä. Tärkeimmiksi uravalmennusmenetelmiksi nousivat osaamisen kehittäminen kouluttautumalla sekä osaamisen kehittäminen työssä oppimalla. Koulutuksen osalta painotettiin erityisesti erilaisten ammattitutkintojen suorittamista, insinööriopintoja sekä esimieskoulutusta. Myös lyhyemmät verkko-, tuotekoulutukset sekä sertifikaattien suorittaminen mainittiin kouluttautumistapoina.

TAULUKKO 6. Luokittelu uravalmennusten menetelmistä.

Menetelmä - Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka	
Job crafting, työn muokkaaminen palkitsevampaan/mielekkäämpään suuntaan	Työn muokkaus tai kierto (n=7)	Osaamisen kehittäminen työssä oppimalla (n=15)	
Vertaisoppiminen työparin kanssa			
Moniosaaminen			
Työnkierto			
Sisäinen tehtäväkierto			
Työnjohtokoulutus	Lisävastuut (n=8)		
Toimihenkilörooliin kouluttautuminen			
Eri asiantuntijatasot (junior, senior)			
Lisävastuut (esim. kouluttaja, laatuvaastaja)			
Projektit, projektinvetovastuu tai osallistuja			
Kansainvälinen projekti			
Asiakas-case	Koulutus (n=9)	Osaamisen kehittäminen kouluttautumalla (n=15)	
Omaehtoinen koulutus			
Verkkokoulutus, pelillistäminen			
Tuotekoulutus			
Esimieskoulutus, leadership-taidot			
Sertifikaatit	Tutkinto (n=6)		
Erikoisammattitutkinnon suorittaminen			
Insinööriopinnot			
MBA-tutkinto	Coaching (n=4)	Tavoitteellinen valmentautuminen (n=12)	
Coaching			
Mentorointi	Mentorointi (n=2)		
Vertaismentorointi			
Työnohjaus	Ohjaus (n=3)		
Ryhmätyönohjaus			
Työpajat (kulttuuri, hyvinvointi)			
Ammattiverkostot ja sparraus	Verkostot (n=1)		
SWOT-analyysi	Kyselyt (n=2)		Tietojen keruu (n=8)
Kyselytyökalut			
Persoonallisuustestit	Testit (n=4)		
Motivaatiotestit			
Soveltuvuustestit			
Assessoinnit			
Yksilötapaamiset		Tapaamiset (n=2)	
Ryhmätapaamiset			
Urapolut, väylät	Informaatio (n=5)	Osaamisen kehittäminen organisaation prosessien kautta (n=7)	
Avoimet työtehtävät-infot			
Osaamismatriisit ja seuraajasuunnittelu	Prosessit (n=2)		

Seuraavasta esimerkistä käy ilmi paitsi virallisen koulutuksen merkitys, mutta vastauksesta korostuu lisäksi myös muiden uravalmennusmenetelmien, kuten laajan työkokemuksen hankkimisen, merkitys uralla etenemisen osalta:

H2: se voi olla ihan yksinkertaisesti sitä että menee koulun penkille joksikin aikaa, hakee erikoisammattitutkinnon esimerkiksi tai sit voi miettiä vaikka sertifikaatteja...tai se voi vaatia jonkin tietyn projektin haltuunottoa eli pitää olla esimerkiksi jossain isossa kansainvälisessä projektissa ennen kun sä voit mennä sun uralla eteenpäin

Työssä oppimisen ja kokemuksen kartuttamisen menetelmistä esille nousivatkin erityisesti vertaisoppiminen kollegoilta, työn- tai tehtävänkierto ja moniosaaminen sekä erilaiset vaativat projektit ja niiden kautta lisävastuiden saaminen. Työssä oppimisen menetelmänä tuotiin esille myös jokapäiväiseen työhön liittyvä työn muokkaaminen, joka voi pitää sisällään pienimuotoisia työaika- tai tauotusratkaisuja, työtä helpottavia työ- ja apuvälineitä, työprosessin parannuksia tai vaikkapa työympäristön muokkauksia työn tuottavuuden sekä työntekijä motivaation kasvattamiseksi. Seuraavasta esimerkistä käy ilmi erityisesti työkierron merkitys niin tuotannollisesta, terveydellisestä kuin osaamisen varmistamisenkin näkökulmasta:

H3: [...] kyllä me moniosaamisesta puhutaan [...] ja halutaan hankkia [...] laaja osaaminen eri tehtävistä siellä tehtaalla [...] ja varmistaa se työkierrolla, lähinnä nyt sen vuoksi että siellä on muun muassa [...] työterveydellisiä seikkoja ja meillä on tehtäviä jotka kuluttaa henkilöitten kroppaa ikävästi jostain tietystä kohtaa jos he eivät vaihda työpistettä tai työtehtävää niin voi tulla riskejä tällaisiin eläköitymisiin [...], toinen syy on tietysti [...] ihan puhtaasti tuotannon varmistaminen et meil on paikkaajia tilanteessa jossa [...] henkilöitä ei ole jostain syystä paikalla [...] niin sit voidaan hyödyntää tätä työkiertomenettelyä

Kouluttautumisen ja työssä oppimisen ohella uravalmennusprosesseissa hyödynnetään runsaasti erilaisia tavoitteelliseen valmentautumiseen liittyviä menetelmiä, kuten coachingia, mentorointia, työnohjausta ja erilaisia ryhmätyöpajoja ja verkostoitumismenetelmiä. Näiden osalta työntekijän oma rooli ja kiinnostus valmennusmenetelmiä kohtaan on olennainen oppimisen ja kehittymisen varmistamiseksi. Seuraava sitaatti kuvaa erilaisten valmennusmenetelmien hyödyntämistä osana laajempaa seuraajasuunnitteluprosessia:

H4: [...] me ollaan käytetty coachingia, sit ihan työnohjaust, ryhmätyönohjaust ja sit ihan tällasta perinteist koulutusta.. ja sit meil on kyl tällanen [...] succession planning tittelil kulkeva mis niinkun merkataan [...] avaintehtävät ja [...] niihin [...] mahdolliset seuraajat, se liittyy taas siihen riskiin et arvioidaan et tää osaaminen on meil niinku elintärkeit ja jos se henkilö lähtis niin kuka meillä sit olis siihen seuraava

Harvemmin ja erityisesti uravalmennusprosessien alkuvaiheessa sovelletaan tietojenkeruutarkoituksessa erilaisia kyselytyökaluja, motivaatiotestejä sekä erilaisia yksilötapaamisia. Vähemmän hyödynnettynä uravalmennusmenetelmänä haastatteluissa nousi esille myös erilaisten organisaation henkilöstöhallin-

nollisten prosessien ylläpitäminen esimerkiksi osaamismatriisien ja seuraaja-suunnittelun kautta. Seuraavassa esimerkissä tulee hyvin esille urapolkuajattelu ja osaamismatriisien hyödyntäminen uravalmennuksessa:

H7: me ei koskaan silleen sanana puhuta uravalmennuksesta mut [...] kyllähän sitä tapahtuu varmasti sillon ku esimerkiksi [...] ihmiset haluaa tehdä jotakin muuta, kehittyä omassa työssä, ottaa uusia työtehtäviä vastaan, [...] kehityskeskusteluthan on jo uravalmennusta syvimmillään elikkä käydään sitä tulevaisuutta läpi että onko täällä semmosia urapolkuja ja [...] näkymää, mikä ihmistä kiinnostaa ja-ja onko semmosia asioita missä [...] yrityksessä [...] hyödynnetään niinku tän ihmisen osaamista [...] ja sit se tietenki näkyy siinä kun on tämmösiä jaksamiseen liittyviä keskusteluja niin onks ne työtehtävät sellasia mitä voi tehdä [...] tulevaisuudessa ja miten sitä työtä pilkotaan [...] tai mitä lisätään jostakin ja [...] miten ne työt jakaantuu [...] ja tietenkin sitten [...] kun ollaan nää osaamismatriisit tehty niin onks siellä sit sellasta et on tarpeen lisäosaamista, mist se saadaan, saadaanks se yrityksen sisältä vai ulkoa ja totaa..

5.2.4 Uravalmennusten haasteet

Uravalmennuksen haasteita koskevista vastauksista muodostettiin kolme pääluokkaa (Taulukko 7), jotka ovat *valmennettavan lähtötilanne ja odotukset, esimiehen tai HR:n näkemys ja toiminta sekä valmennusprosessin läpivienti*.

Haastateltavat nostivat suurimpana haasteena esille valmennettavan omaan lähtötilanteeseen eli motivaatioon, asenteeseen, epäilyksiin ja odotuksiin sekä yleiseen jaksamiseen liittyvät tekijät. Erityisesti vastauksissa korostui valmennettavan pelko tai epäily siitä, että häntä ollaan ajamassa ulos organisaatiosta uravalmennuksen kautta. Seuraavat esimerkit tuovat hyvin esille valmennettavan omat odotukset sekä ennakoasenteet valmennuksen haasteina:

H1: [...] et jos on ollu niinku epärealistisia odotuksia siitä et mitä [...] prosessi tarjoaa tai-tai sitten [...] on ollu [...] sellasia prosesseja joissa [...] uravalmennuksen lopputuloksena [...] henkilö on havainnu että nykyinen tehtävä ja sitte tavallaan omat intressit ei enää kohtaa parhaalla mahdollisella tavalla mut sit että voi olla että muista ulkoisista seikoista johtuen ei oo sit kuitenkaan tavallaan halukas [...] tekemään[...] ehkä vaikeitati ratkasuja niinku muuttamaan tilannetta niin [...] tavallaan voi ajatella että siinä ei oo saavutettu sitä [...] motivaatiooboostia tai sitä innostusta tai sitä uutta kipinää mitä on ehkä haettu

H6: ehkä se isoin haaste on siinä niinkun ettei sitä koeta sitä uravalmennusta ettei se oo [...] mikään merkki mistään että susta ollaan negatiivisella tavalla huolissaan tai tai että nyt minua leivotaan ulos firmasta, ehkä se on semmosen ajatusmaailman niinko kääntäminen [...]

Seuraaviksi suurimpina uravalmennuksiin liittyvinä haasteina haastateltavat nostivat esille esimiehen näkemykseen, osaamiseen ja toimintaan liittyvät seikat.

TAULUKKO 7. Luokittelu uravalmennusten haasteista.

Haasteet - Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Oman motivaation puute	Motivaatio (n=7)	Valmennettavan lähtötilanne ja odotukset (n=13)
Jaksamisen puute, esim. työn menetys		
Ulkoiset seikat eivät kannusta muutokseen		
Kulttuuritausta		
Epärealistiset odotukset		
Ennakkoluulot ja skeptisyys	Epäily (n=6)	
Huhut negatiivisista kokemuksista		
Motivaatio uravalmennusta kohtaan	Esimiehen näkemys ja toiminta (n=8)	Esimiehen tai HR:n näkemys ja toiminta (n=10)
Siiloajattelu, vaikeus luopua työntekijästä		
Aikaresurssit		
Kyky käydä uravalmennuskeskusteluita		
Valmennuksen tarve ei esimiehen tiedossa		
HR "määrää" valmennukseen	HR:n näkemys ja toiminta (n=2)	
Tarve ei HR tiedossa esimiehen kautta		
Kyvykkään valmennusorganisaation valinta	Valmennuksen valinta (n=2)	Valmennusprosessin läpivienti (n=9)
Valmennuksen hinta		
Valmennuksen kielivaihtoehdot	Valmennuksen toteutus (n=6)	
Luottamuksen puute valmentajan kanssa		
Tasapuolinen osallistumismahdollisuus		
Aikaresurssit, normityön päälle		
Irtisanoutuminen ja toiseen työhön hakeutuminen uravalmennuksen jälkeen	Valmennuksen jälkeen (n=1)	

Esimiehen näkemykseen liittyen nostettiin esille muun muassa esimiehen oma motivaatio uravalmennuksen edistämistä kohtaan sekä hänen henkilökohtainen

taipuvaisuutensa siiloajatteluun eli vaikeus luovuttaa oma tähtipelaaja organisaation muille osastoille tai projekteille. Siiloajattelun merkitys tulee ilmi oheisesta esimerkistä:

H3: [...] esimiehen työ missä tahansa organisaatiossa [...] on hyvin moninainen [...] et [...] esimiehen pitää pystyä sitouttamaan, muuttamaan, kehittämään näkemään ne positiiviset asiat mitä se uravalmennus, urakehittäminen mahdollistaa heidän oman organisaationsa osalta siitäkin huolimatta, että he saattavat joskus menettää hyvän työntekijän

Lisäksi esille nostettiin esimiehen valmius, osaaminen ja henkilökohtaiset aikaresurssit osallistua itse uravalmennuksen tarjoamiseen tai itse valmentamiseen. Esimiesten osaaminen ja kyvykkyys näkyy muun muassa siinä, miten hyvin he kykenevät käymään erilaisia arkisia, mutta tulevaisuutta luotsaavia sparrauskeskusteluita tiimiläistensä kanssa, kuten seuraava esimerkki osoittaa:

H1: [...] uravalmennuksella on oma paikkansa ja oma roolinsa [...] mut [...] se ei [...] ole yksinään painoarvoltaan [...] kauheen suuri asia et olennaisempaa on se, et me osataan kertoa niistä kehittymismahdollisuuksista tai [...] tehdä ihmiselle näkyväksi niitä urapolkuja, [...] esihenkilöt osaa käydä hyviä, motivoivia kehityskeskusteluita ja siellä [...] yksilötasolla sparrata [...] ajatusta ihmisten omasta kehityksestä ja toiveista [...] seuraaviin [...] askeleisiin niin [...] sen [...] palikan pitää olla kunnossa ja sit toisaalta niille ihmisille [...] kenellä on [...] intensiivisempi tarve pohtia [...] fokusoitu uravalmennus voi olla [...] sit hyödyllinen, mutta mä ajattelen et jos ne ensimmäiset stepit ei oo kunnossa niin [...] tää on niinku [...] laastari valtavaan avohaavaan

Valmennusprosessin läpivientiin liittyvinä seikkoina esille nousivat puolestaan oikeanlaisen valmennustahon valinta, valmennusten kustannustehokkuus sekä valmennuksiin käytettävissä olevat aikaresurssit. Palveluntarjoajien sopivuus ei kuitenkin liity pelkästään heidän osaamiseensa vaan myöskin heidän kustannus- ja resurssienkäyttötehokkuuteensa sekä kykyyn tarjota valmennussisältöä kaikille tarvittaville kohdehenkilöille tai -ryhmille tasapuolisesti, kielivalikoima ja aikavyöhykkeet mukaan lukien:

H2: mut sitte taas tällaisten ulkoisten [...] järjestäminen, [...] ensinnäki nehän on tosi kalliita, toisekseen niistä tulee usein myös sellanen haaste, [...] et löydätkö [...] sellasen, joka puhuu niin sujuvaa englantia, että se koulutus on järkevä toteuttaa ja se on tasapuolisesti mahdollista, et kaikki voi siihen osallistua [...], ja sitte onhan se [...] ajallisesti [...] kun ruvetaan laskeskelemaan, että onkos tässä nyt järkee, siinä menee pelkästään jo se työaika ja sitte toisekseen kerkeekö jengi [...], kun työpäivät ovat niin kovin täynnä kaikkee ja sit toisekseen ne kustannukset, se on siltä ulkoiselta [...] aika huimat

Valmennusprosessin läpiviennin osalta osa haasteista voidaan henkilöstöjohtajien kokemuksen mukaan kuitenkin ylittää aiheeseen tehdyllä vuosibudjetoin-

nilla. Tästä huolimatta haastatteluissa nostettiin esille kuitenkin se, etteivät rahalliset resurssit välttämättä ole uravalmennusprosessien osalta lopulta keskiössä, vaan tärkeämmäksi voi nousta pieni, mutta jatkuva kehitys uravalmennukseen liittyvissä asioissa päivittäisellä tasolla. Seuraava esimerkki havainnollistaa arkisen puheeksi ottamisen ja keskustelun merkitystä uravalmennuksen ja osaamisen kehittämisen eteenpäinviemisessä:

H7: me on ladattu siihen, et meil on ihan eläköitymisiä ja [...] osaamisgäppejä niin meil on henkinen [...] positiivinen fiilis tälle asialle [...] ja odotuksia on, että [...] must tuntuu, et ei se niin kauheesti niitä rahallisia panoksia vaadi, se vaan vaatii ihmisten aikaa ja viitseliäisyyttä ja [...] puheeksi ottamista ja siitä ei myöskään kannata tehdä niin isoo numeroo [...], että siis niinkun johto pitää mielessään ja vie systemaattisesti asioita eteenpäin, niin pienen askelin saadaan isojen isojenkin purojen ja jokien suuntaa muutettua

Valmennusprosessin läpiviennin osalta haasteena esille nostettiin tärkeänä tekijänä myös luottamus valmentajan ja valmennettavan välillä. Mikäli luottamusta ei ole tai kemioita ei saada toimimaan osapuolten välillä, muodostuu valmennuksen toteuttaminen mahdottomaksi, kuten seuraava esimerkki osoittaa

H5: [...] ne on kuitenkin aina kahden henkilön välisiä et jos on coach siellä jonka kanssa kemia ei toimi, [...] kyllä joskus on tullu semmonen tilanne vastaan että se vaan ei oo toiminu ja sitte ei myöskään oo halua lähtä kokeilemaan jonku toisen kanssa jos prosessia on kuitenkin viety jo jonkin verran eteenpäin niin se lähtee hyvin pitkälle siitä henkilökehiästä ja kuinka se sitte lähtee sujumaan se yhteistyö tämmösen coachin kanssa

5.3 Uravalmennusten tulokset ja vaikuttavuuden arviointi

Teemahaastattelun loppupuolella henkilöstöjohtajilta tiedusteltiin uravalmennusten tuloksiin liittyvistä seikoista. Vastaukset voitiin luokitella kolmen eri teeman mukaisesti eli itse *tulosten*, niiden *mittaamisen* sekä niiden *hyödyntämisen* mukaisesti.

5.3.1 Uravalmennusten tulokset

Uravalmennusten tuloksia koskevat vastaukset voitiin jakaa kolmeen eri pääluokkaan (Taulukko 8), jotka ovat *organisaation kilpailukyöyn kehittyminen*, *henkilön oma kehitys* ja *henkilön kehittyminen organisaatiossa*.

Haastateltavat kokivat uravalmennusten parhaimpien tulosten koskevan koko organisaation kilpailukyöyn kehittymistä erityisesti liikevaihdon kasvun ja liiketuloksen paranemisen kautta.

TAULUKKO 8. Luokittelu uravalmennusten tuloksista.

Tulokset - Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
Parempi suuntautuminen	Tuottavuus (n=5)	Organisaation kilpailukyvyn kehittyminen (n=9)
Kokonaiskuvan kirkastuminen		
Liikevaihdon ja tuloksen kasvu		
Kustannustehokkuuden lisääntyminen		
Innovatiivisuus	Kyvykkyys (n=4)	
Laajemmin kokemusta eri puolilla organisaatiota, yhteistyön laatu		
Laajempi näkökulma päätöksentekoon		
Itsestään oppiminen	Itsetuntemus (n=2)	Henkilön oma kehitys (n=7)
Omat vahvuudet ja mielenkiinnon kohteet		
Parempi motivaatio	Voimavarat (n=5)	
Paremmat voimavarat ja jaksaminen		
Työn mielekkyys ja työnilo		
Elämäntilanteen parantuminen		
Parempi sitoutuminen	Sitoutuminen (n=3)	Henkilön kehittyminen organisaatiossa (n=7)
Kriittisen osaamisen säilyminen talossa		
Urakehitys talon sisällä	Eteneminen(n=4)	
Toiminnosta toiseen, tehtaalta johon		

Uravalmennuksen koettiin useissa tapauksissa kasvattavan työntekijöiden kokemus- ja osaamis pohjaa ja siten parantavan muun muassa koko organisaation päätöksentekokykyä sekä yleistä kyvykkyyttä ja innovatiivisuutta. Tämän lisäksi laajentunut kokemus- ja näkemys pohja auttoi haastateltavien kokemuksen mukaan oman roolin ja kokonaiskuvan kirkastamisessa ja siten selkeämmässä suuntautumisessa kohti organisaation yhteisiä tavoitteita. Seuraavassa esimerkissä tulee samanaikaisesti ilmi strategisten tavoitteiden saavuttaminen yhtenä merkittävimmistä uravalmennuksen tuloksista:

H2: sitte tietenki [...] se tulos [...] että tahkotaan sitä liikevaihtoo mitä me suunnitellaan [...] ja päästään siinä meidän strategiassa eteenpäin, saadaan niitä hankkeita valmiiksi mitä suunnitellaan [...] eli meidänkin pitää [...] koko aika miettiä miten [...] ollaan vielä parempia tai vielä kustannustehokkaampia

Organisaation kilpailukyvyyn kehittymisen ohella haastateltavat kokivat uravalmennusten tulosten koskevan lähestulkoon yhtä vahvasti myös yksilön omaa kehitystä, kuten itsetuntemuksen lisääntymistä, oman työroolin kirkastumista sekä voimavarojen ja hyvinvoinnin paranemista. Kokonaisuudessaan haastateltavat kokivat, että uravalmennuksella voidaan parhaimmillaan vaikuttaa yksilön elämänlaatuun ja esimerkiksi tasapainoon työ- ja vapaa-ajan välillä. Seuraavassa esimerkissä nousee esille yksilön omien voimavarojen lisääntyminen:

H7: [...] varmaan se jaksamisen lisääntyminen että usein se ihminen on niinku ollu tosi väsyny työhönsä ja jaksaminen on ollu heikkoo ja sit onki löytyny niinku semmonen mielekkyys tekemiseen niin sitä kautta se semmonen työnilo ja tota koko elämäntilanteen parantuminen

Myös henkilön kehittyminen organisaatiossa koettiin uravalmennuksen tärkeäksi tulokseksi. Henkilön kehittyminen organisaatiossa tuli vastauksista esille viittauksina uralla etenemiseen, parempaan sitoutumiseen sekä kriittisen osaamisen säilymiseen. Seuraava esimerkki kuvaa henkilön kehittymistä organisaatiossa lisääntyneen sitoutumisen kautta sekä samanaikaisesti organisaation kilpailukyvyyn kehittymistä kasvaneen tuottavuuden kautta:

H2: [...] että kun meillä on [...] pystytytty esimerkiks avaamaan tää urapolkumalli et me niinku nähään ne eri tasot juniorista aina vaikka sinne [...] management-tasolle [...] niin [...] ollaan [...] nähty tuo sitoutuminen et se on niinku se paras että meillä on todella pitkiä työuria ja [...] se kriittinen osaaminen on talossa ja pysyy talossa

5.3.2 Uravalmennustulosten mittaaminen

Uravalmennusten mittaamista koskevat vastaukset voitiin jakaa kolmeen pääluokkaan (Taulukko 9), jotka ovat *määrällinen mittari*, *laadullinen mittari* ja *ei mittaria*.

Henkilöstöjohtajien näkemysten mukaan uravalmennusten tuloksia koskevat mittaustavat oli organisaatioissa useimmiten jollakin tasolla määritetty. Haastateltavat nostivat esille etenkin määrällisiä mittareita, kuten poissaolomittarit, suoritusarvioinnit, henkilöstökyselyiden tulokset ja osastojen avainluvut. Seuraavassa esimerkissä tulevat esille henkilöstötutkimuksen tulokset uravalmennusten tulosten mittareina:

H2: me [...] kysellään joka viikko, meillä on [...] niin sanottu hyvinvointikysely tämmönen henkilöstöpulssi ja siellä pystyy heti saamaan kommenttia [...] eli semmonen suora palaute ja hyvinvointiin liittyen et meidän osaamista arvostetaan ja meitä halutaan viiä eteenpäin niin se on se tulos

Määrällisten mittareiden ohella lähestulkoon yhtä vahvasti tulivat esille laadulliset mittarit, kuten ongelmanratkaisu, oma-arvioinnit tai ylipäänsä jatkotyöllistyminen joko vastaaviin tai uusiin tehtäviin. Työllistettävyyden ylläpitämisen ja muutosturvan tarjoamisen merkitys organisaatiomuutoksissa tulee esille seuraavasta esimerkistä:

H4: [...] varmaan [...] parempaan suoritukseen tai sit niinku toiselt puolelt jopa niinku irtisanomisen ehkäsyyn tietyl taval et-et se tuki siihen tehtäväs suoriutumiseen on tullu ja henkilö on ottanu sen vastaan eikä oo lähteny pois vaan onki sit pysyny [...] talossa [...], niinkin pääsee välil käymään et ne generoi ajattelua toisaalle ja ne henkilöt lähtee vaihtaan työpaikkaa...ää ne on tietty harmillisii mut siin on aina ne riskit olemassa [...] ja sit on tietty niit ratkasui jos mä mietin sitä muutosturvaa ja uravalmennus siin niin on löytyny sit uusii alkuja

TAULUKKO 9. Luokittelu uravalmennustulosten mittareista.

Mittarit - Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Sairauspoissaolot, poissaolot	Avainmittarit (n=7)	Määrällinen mittari (n=7)
Suoritusarvioinnit		
Osastojen KPI:t		
Myynnin kehitys		
Henkilöstötutkimuksen tulokset		
Hyvinvointikyselyn tulokset		
Hlön oma arvio, subjektiivinen palaute	Arvio (n=6)	Laadullinen mittari (n=6)
Ongelman ratkaisu		
Työllistyminen		
Ei määritetty	Ei mittaria (n=3)	Ei mittaria (n=3)

Harvemmissä tapauksissa uravalmennusten tulosten mittaamistapaa ei kuitenkaan ollut organisaatiossa vielä määritelty. On kuitenkin huomattava, että kokonaisuutena mittareihin liittyvien vastausten ja esimerkkien määrä oli suh-

teellisen pieni verrattuna teemahaastattelun muihin osioihin, joten tämä todennäköisesti viittaa siihen, ettei uravalmennuksen tulosten mittarointi ole vielä kovin suunnitelmallista niissäkään organisaatioissa, joissa mittaustapoja on jo käytössä.

5.3.3 Uravalmennustulosten hyödyntäminen

Uravalmennusten hyödyntämistä koskevat vastaukset pystyttiin jakamaan kahteen pääluokkaan (Taulukko 10), jotka olivat *ennakkoluulojen hälventäminen* ja *työnantajamielikuvan rakentaminen*.

TAULUKKO 10. Luokittelu uravalmennustulosten hyödyntämisestä organisaatioissa.

Hyödyntäminen - Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Neg. ennakkoluulojen vähentäminen ja osallistumaan kannustaminen	Ennakkoluulot (n=2)	Ennakkoluulojen hälventäminen (n=8)
Esimerkit siitä, että uravalmennusta on hyödynnetty aiemmin	Esimerkit (n=4)	
Esimerkit/todistusaineisto siitä, kuinka moni on hyötynyt/edennyt urallaan		
Anonyymi palaute kokemuksista	Kokemukset (n=2)	
Mallitapaus, kysy kokemuksista		
Sisäinen viestintä ja viestintäkampanjat	Sisäinen viestintä (n=4)	Työnantajamielikuvan rakentaminen (n=6)
Työnantajamielikuvan kehittäminen ja investoiminen aiheeseen		
Muistutus työhyvinvointimittausten yhteydessä	Uravaihtoehdot (n=2)	
Uravaihtoehtojen näkyville tuominen		

Haastateltavat kokivat, että uravalmennusten tukoksia on organisaatiossa pystytty hyödyntämään erityisesti muassa muiden työntekijöiden uravalmennusta kohtaan kokemien ennakkoluulojen hälventämisessä ja heidän osallistumiseen kannustamisessaan. Erityisesti jo valmennuksen käyneiden kokemusten esille saaminen koettiin tärkeäksi, mutta jokseenkin haastavaksi, koska valmennettavien henkilöllisyyttä ei aina haluta tuoda julki tai henkilöt itse eivät välttämättä

halua toimia asiassa esimerkkeinä. Haastateltavat toivat esille, että ennakkoluulojen hälventämiseksi olisi tärkeää saada esille positiivisia esimerkkejä siitä, millaisia urakehityspolkuja uravalmennuksen avulla on saatu luotua. Seuraava sitaatti kuvaa pelkojen poistamiseen liittyvää esimerkkien tarjoamista osana uravalmennusprosessin käyntiin saattamista:

H6: oon toiminu niin et [...] oon niinko saattanu kun on kertonu jollekki tämmösest mahdollisuudest niin ihan yleisellä tasolla sanoa että tätä on niinko käytetty aikasemminki ja sitte on saatu tällaista [...] pal, siis anonyymisti toki, et [...] joku muu joka tän uravalmennuksen on saanu osallistua niin mimmosta palautetta hän on antanut niin ehkä [...] sil on pystytty [...] kampaamaan sitä jos on joku semmonen vähän negatiivinen ennakkoajatus tai pelko siitä että mitä tää tarkoittaa jos mä osallistun tämmöseen

Ennakkoluulojen hälventämisen lisäksi uravalmennuksen tuloksia on pystytty hyödyntämään yleisesti sisäisessä viestinnässä ja työnantajamielikuvan rakentamisessa erilaisten uravaihtoehtojen markkinoimisen sekä esimerkiksi kehityskeskusteluiden tai kehityssuunnitelmien luomisen yhteydessä. Aiheeseen liittyvällä viestinnällä on kyetty vakuuttamaan myös organisaation päättäjät siitä, että uravalmennukseen on syytä satsata myös investointien merkeissä tulevaisuuden osaamisen varmistamiseksi. Haastateltavien mukaan on siis tärkeää paitsi viestiä henkilötasolla mahdollisille valmennettaville, mutta myös yleisesti koko organisaatiolle aihekokonaisuuden esillä pitämiseksi sekä sen normalisoimiseksi osaksi henkilöstön kehittämistoimenpiteitä. Seuraavassa esimerkissä korostuu aiheesta viestimisen merkitys niin yksilöiden kehittymisen kuin organisaation investointinäkökulmankin kannalta.

H5: [...] yleisellä tasolla siinä tilanteessa kun tämmöstä tarjotaan niin on pyritty [...] tuomaan sitä ymmärrystä että minkälainen hyöty siitä voi olla ja-ja mitenkä [...] iso prosentti sitten näistä tämmöseen mukaan lähteneistä ovat jonkunlaisen uuden stepin löytäneet, mutta kyllä siinä ehkä [...] toinen puoli on tässä perus kun kysyit tästä ajasta ja resursseista organisaation osalta niin kyllä se niitten saamiseen on ollu hyvä[...] keino sitä viedä organisaatiossa eteenpäin sitä perustella tämmösen rahan käyttämistä että kun on saanu jaettua sitte sinne esimies ja johtotasolle näitä hyviä kommentteja ja palautteita mitä prosessista on tullu niin se-se on toki saanut heidät mukaan että voidaan tehdä tämmöstä

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää henkilöstöjohtajien kokemuksia uravalmennuksen tavoitteenasetannasta, käytännön toteuttamisesta, tuloksista sekä tulosten vaikuttavuuden arvioinnista. Tässä luvussa tiivistetään tutkimuksen päätulokset ja suhteutetaan ne aiempaan kirjallisuuteen pohtien myös sitä millaista uutta tietoa, ymmärrystä tai tulkintaa tulokset tuottivat. Luvussa arvioidaan myös tutkimusta kokonaisuutena sekä esitetään tuloksista kumpuavia jatkotutkimusaiheita.

6.1 Tulosten tarkastelu

Tutkimustulosten mukaan *uravalmennuksen tavoitteenasetantaan* johtaa useimmiten organisaation ja henkilön yhteinen tarve osaamisen kehittämiseen, tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakoimiseen sekä uralla etenemiseen. Tavoitteenasetantaan osallistuvat useimmin organisaation oman henkilöstön edustajat eli työntekijä sekä hänen lähiesimiehensä. Myös johto vaikuttaa vahvasti taustalla tavoitteenasetannan lähtökohtana muun muassa strategianlaadinnan ja budjetoinnin kautta. Tavoitteet laaditaan useimmiten organisaation näkökulmasta työntekijöiden sitoutumisen, tuottavuuden, luovuuden sekä tulevaisuuden osaamisen kasvattamiseksi eikä niinkään yksilön näkökulmasta.

Uravalmennusten tavoitteiden osalta tutkimustulokset tukevat Nathanin ja Hillin (2006) näkemystä työuraan liittyvistä muutostilanteista, kuten organisaatiouudistukset, tehtävä- tai vastuualueidenmuutokset, toiminnan supistamiset tai lomautukset, joissa uravalmennus tulee ajankohtaiseksi. Tulokset tukevat myös Brownin ja Lentin (2020) näkemystä siitä, että uravalmennus toimii yksilön apuna uraan liittyvien päätösten tekemisessä sekä toimeenpanemisessa, mutta tulosten mukaan tarve uravalmennukselle on kuitenkin lievästi vahvemmin sidoksissa organisaationäkökulmaan kuin yksilön henkilökohtaiseen tarpeeseen. Organisaationäkökulman vahvuudesta huolimatta haastatteluissa eivät nousseet uravalmennuksen lähtökohtana juurikaan esille Brownin ja Lentin (2020) esille

tuoma työhön sopeutumisen tai työsuoritukseen liittyvä haaste, Shewardin ja Branchin (2012) esille tuoma työhön liittyvä ihmissuhdehaaste tai Nathanin ja Hillin (2006) esille tuoma työntekijän asennemuutos omaa työtä kohtaan. Vastavalla tavalla harvemmin uravalmennuksen lähtöpisteenä nousivat esille Nathanin ja Hillin mainitsevat (2006) yksilön henkilökohtaiset elämänvaiheet tai ylipäätään pitkät poissaolot työelämästä esimerkiksi perhe-, opinto-, vuorotteluvaipaista tai pitkistä sairauspoissaoloista johtuen. Näin ollen esimerkiksi uravalmennuksen roolia osana kokonaistyökykyä koskettavaa ammatillista kuntoutusta sivuttiin haastatteluissa vähemmän. Myöskään Kasvion ja Räikkösen (2010) esille nostama työuran pidentämisen tavoite ei näyttäytynyt uravalmennuksen lähtökohtana haastatteluissa, vaikkakin kestäväää työelämää sivuttiin haastatteluiden sisältönä inhimillisen jaksamisen näkökulmasta.

Tutkimustulokset tukevat kuitenkin vahvasti Zeusin ja Skiffingtonin (2000) esille tuomaa ratkaisuhakuisuutta eli uravalmennuksella pyritään tuottamaan valmennettavaa tyydyttävä ratkaisu työelämän muutostilanteeseen liittyen eli taustalla voi olla jonkinlainen pattitilanne, jota pyritään ratkaisemaan. Ratkaisun täytyy haastatteluiden perusteella kuitenkin tyydyttää myös uravalmennuksen taloudellista ostajaa tai maksajaa eli työnantajaorganisaatiota. Tämä tukee Reidin (2016) näkemystä siitä, että liiketoiminnallinen tarve ja näkökulma ovat työnantajalle uravalmennuksen osalta olennaisia asioita, erityisesti avainosaajien organisaatioon sitouttamista ja tulevaisuuden osaamisen kasvattamista tai karsimista silmällä pitäen. Myös Reidin (2016) esille nostamat työntekijöiden työllistettävyyšnäkökulmat nousivat esille haastatteluissa yhtenä uravalmennuksen tavoitteena. Tämä tukee johdannossa esille tuotua globalisaation, digitalisaation sekä automatisaation värittämää teknologista murrosta, joka vaatii ennakoivalmistautumista osaamisvaatimusten muutoksiin paitsi työntekijän itsensä myös työnantajan taholta.

Uravalmennusten toteuttamisen osalta kävi ilmi, että uravalmennukset on useimmiten suunnattu kaikille organisaation työntekijöille, joskin useissa tapauksissa valmennuksen sisällöissä on kuitenkin eroja henkilöstöryhmittäin.

Valmennuksen toteuttajina toimivat organisaation ulkopuoliset palveluntarjoajat, joskin myös sisäisiä tahoja, kuten esimiestä ja henkilöstöhallintoa hyödynnetään. Uravalmennuksissa pohditaan useimmiten uravaihtoehtoja organisaation sisältä esimerkiksi uudessa työroolissa. Useimmin käytetyiksi uravalmen- nusmenetelmiksi nousivat kouluttautuminen, työssä oppiminen sekä tavoitteel- linen valmentautuminen. Useimmissa tapauksissa uravalmennuksen kesto oli yksittäiskeskusteluista neljään kuukauteen. Suurimmiksi toteuttamiseen liitty- viksi haasteiksi nousivat paitsi valmennettavan oma motivaatio ja asenne, myös hänen esimiehensä näkemys aiheesta.

Uravalmennusten sisältöjen osalta haastattelut tukivat Nathanin ja Hillin (2006) näkemystä siitä, että yksilön näkemys itsestään eli yksilön omat taidot, ar- vot, ajurit sekä tulevaisuuden toiveet ovat yhtenä aihealueena valmennuksen keskiössä. Myös Shewardin ja Branchin (2012) esille nostamat energian, jaksami- sen ja stressinhallinnan teemat tulivat henkilöstöjohtajien haastatteluissa esille uravalmennuksen tärkeinä teemoina. Sen sijaan Gysbersin, Heppnerin ja Johns- tonin (2014) esille nostamaa vuorovaikutusta elämän eri osa-alueiden tai roolien välillä korostettiin haastatteluissa huomattavasti vähemmän. Henkilöstöjohta- jien näkökulma oli siis vahvasti organisaatio- ja työelämäkeskeinen näkökulma uravalmennuksen kokonaisuuteen työntekijän elämässä. Tulosten perusteella uravalmennuskeskusteluissa käydäänkin määrällisesti eniten lävitse organisa- tion sisäisiin uravaihtoehtoihin liittyviä asioita, kuten asiakasymmärryksen lisää- miseen, esimiesosaamisen kasvattamiseen tai osaamisaukkojen paikkaamiseen liittyviä asioita.

Uravalmennusten toteuttajien eli palveluntarjoajien osalta haastatteluissa nousi selvästi ilmi organisaation oman henkilöstön eli esimiesten, kollegoiden ja henkilöstöhallinnon rooli, joka tukee Talbottin (2013) näkemystä muun muassa talon sisäisten mentoreiden ja coachien hyödyntämisestä osana uravalmennusta. Uravalmennusten palveluntarjoajan haastatteluissa ei sivuttu julkista sektoria, kuten työ- ja elinkeinopalveluita tai Kansaneläkelaitosta, eli haastatteluissa vii-

tattiin useimmin yksityisiin palveluntarjoajiin aiheen osalta. Tämä havainto tukee Reidin (2016) ja Yatesin (2014) näkökulmia uravalmennuksen palveluntarjoajista vain yksityisen sektorin eli esimerkiksi headhunting-yritysten osalta.

Uravalmennusten toteuttamismenetelmien osalta tutkimustulokset tukivat taustakirjallisuudessa esiintynyttä näkemystä yksilötapaamisista ja -keskusteluista (Yates 2014), psykometrisistä testeistä (Brown & Lent 2020), mentoroinnista (Nathan & Hill 2006), työnkierrosta ja lisävastuista (Nathan & Hill 2006), sekä uravaihtoehtoja tai -polkuja koskevan informaation tarjoamisesta (Gysbers, Heppner & Johnston 2014; Yates 2014). Aineistosta nousi selkeästi esille myös puutteellisen tai väärän informaation sekä niiden aiheuttamien ennakkoluulojen merkitys uravalmennukseen motivoitumisen osalta, joka tukee Gatin, Krauszin ja Osipowin (1996) näkemyksiä uravalmennuksen haasteista. Yksittäisiä valmennuskehikkoja, kuten GROW (Whitmore 2002), ei haastatteluissa sen sijaan sivuttu lainkaan.

Uravalmennusmenetelmien osalta formaali koulutus ja tutkintojen suorittaminen nousi vahvasti aineistossa esille. Tästä huolimatta esimerkiksi oppisopimuskoulutusta ei sivuttu kouluttautumismenetelmänä lainkaan, vaikka ammatittutkintoihin usein viitattiinkin. Mahdollisesti oppisopimuskoulutus ei ole tänä päivänä niin suuressa roolissa Suomessa, kuin se on esimerkiksi kansainvälisesti esimerkiksi Englannissa tai Saksassa (Markowitsch & Wittig 2020, 1-22). Sen sijaan työssä oppimisen menetelmät esimerkiksi organisaation sisäisen työnkierrosta, työtehtävien tuunaamisen sekä lisävastuiden ottamisen kautta olivat asioita, jotka tulivat taustakirjallisuutta enemmän haastatteluaineistosta ja tämän tutkimuksen kontekstista esille. Taustakirjallisuudessa menetelmien osalta keskityttiin vahvasti psykologisesti orientoituneisiin menetelmiin, joiden rooli jäi tässä tutkimuksessa pienemmäksi. Mielenkiintoista aiheesta on se, että työelämässä on pitkään puhuttu koulutuksen liiallisesta keskeisyydestä osaamisen kehittämisen ja uravalmennuksen menetelmänä ja pyritty Lombardon & Eichingerin (1996) kehittämän 70-20-10-mallin suuntaan, jossa 70% kehityksestä tapahtuisi työssä oppimalla muun muassa työnkierron, projektien, sijaistamisen ja yhteisen ongelmanratkaisun kautta; 20% kehityksestä tapahtuisi formaalin koulutuksen,

kuten kurssien, seminaarien ja itseopiskelun kautta; ja 10% kehityksestä olisi tulosta sosiaalisesta oppimisesta, kuten coachingista ja mentoroinnista. Suhteessa tähän tavoitteeseen formaalin koulutuksen rooli on teollisissa organisaatioissa vielä haastatteluiden perusteella suhteettoman suuri, mutta toisaalta työssä oppiminen on taustakirjallisuuteen nähden tutkimuskontekstissa jo olennaisemmassa roolissa. Eteläpellon, Hökän, Paloniemen ja Vähäsantasen (2014, 26) mukaan työssä oppiminen edellyttää mahdollisuutta kehittää omaa työtä ja työkäytänteitä sekä siten mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön ja työyhteisöön. Näin ollen työssä oppimisen kannalta olennaista on vaikutusmahdollisuuksia ja kehittämistä tukeva lähiesimiestyö sekä sellainen työilmapiiri, jossa kannustetaan jatkuvaan oman työn, työyhteisön ja organisaation kehittämiseen. Nykytutkimuksen valossa työssä oppimiseen ja työhyvinvointiin vaikuttava tärkeä tekijä onkin nimenomaan valmentavan esimiehen toiminta, sillä oppimista tukeva esimiestyö tukee työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin edistäminen puolestaan vaikuttaa myönteisesti työssä oppimiseen (Uutela 2019, 4). Työssä oppimisen merkitys ja keskeisyys yhtenä uravalmennusmenetelmänä onkin tärkeä havainto valmennuksia suunnittelevia työnantajaorganisaatioita ajatellen: työssä oppimisen kautta voidaan saavuttaa niin urakehitykseen kuin työhyvinvointiinkin liittyviä tavoitteita ja siten tukea sekä työntekijän että organisaation lähtökohtia valmennukselle.

Tärkeimmäksi *uravalmennuksen tulokseksi* nostettiin organisaation kilpailukyvyyn kasvaminen muun muassa tuottavuuden kasvun ja kyvykkyyden lisääntymisen kautta. Kolmessa organisaatiossa seitsemästä ei ollut uravalmennuksen tuloksien arvioimiselle mittaria; sen sijaan viisi henkilöstöjohtajaa nosti esille sekä määrällisiä että laadullisia mittareita, joita arvioimiseen voitaisiin käyttää. Uravalmennuksen tuloksia oli hyödynnetty erityisesti ennakkoluulojen hälventämiseksi sekä muiden osallistujien osallistumaan kannustamiseksi.

Uravalmennuksen tulosten osalta haastatteluaineisto tuki taustakirjallisuudesta esille nousseita tyypillisiä tuloksia, kuten työntekijän itsetuntemuksen ja -ymmärryksen kehittymistä (Nathan & Hill 2006), työntekijän tehtäväkehitystä

osana organisaatiota (Nathan & Hill 2006) sekä organisaation kilpailukyvyn kasvamista työsuorituksen parantumisen kautta (Theeboom, Beersma & van Vianen 2014). Yksilön henkilökohtaisten päätöksentekokykyjen parantumista sivuttiin uravalmennuksen tulosten osalta tässä tutkimuksessa huomattavasti vähemmän (Gati, Krausz & Osipow 1996). Haastatteluaineisto ei myöskään tukenut Reidin (2016) näkemystä siitä, että yksilön oma näkökulma ja tarve olisi uravalmennukselle aina ensisijainen: niin uravalmennuksen tavoitteiden, sisältöjen, menetelmien kuin tulostenkin osalta organisaatio ja työnantajanäkökulma näyttäytyi tasavahvana tai jopa vahvempana työntekijänäkökulman rinnalla. Uravalmennuksen osalta tasapainotetaan siis käytännössä aina näiden kahden tahon välisiä tarpeita, toiveita ja suunnitelmia.

6.2 Johtopäätökset ja käytännön sovellukset

Yleisesti ottaen tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että olennaisiksi seikoiksi uravalmennusprosessien toteuttamisen osalta nousivat organisaation ja työntekijän yhteinen tarve valmennukselle, valmennettavan osallistumismotivaatio sekä esimiesten rooli ja asenne uravalmennuksen sekä työssä oppimisen mahdollistajana. Organisaationäkökulman keskeisyys tuli vahvasti ilmi niin uravalmennusten tavoitteenasetannan, sisältöjen, menetelmien kuin tulostenkin arvioinnin osalta. Tärkeäksi seikaksi nousi myös erilaisten tuloksellisuutta kuvaavien mittareiden kehittäminen uravalmennusten vaikuttavuuden arvioimiseksi jatkossa. Organisaation ja yksilön yhteinen tarve valmennukselle tukee valmennuksen onnistumista ja tuloksekkuutta; valmennettavan oma motivaatio vaikuttaa valmennuksen etenemiseen; valmennusorganisaation valinnalla vaikutetaan erityisesti siihen, miten ammattimaista uravalmennuksen toteuttaminen on; esimiehet puolestaan voivat toimia joko esteenä tai kannusteena uravalmennusprosessiin osallistumiselle; ja tuloksellisuutta kuvaavien mittareiden kehittäminen tuo prosessiin liiketoiminnallisen näkökulman sekä ammattimaisuutta prosessin alusta loppuun saakka. Nämä ovat mahdollisesti niitä osa-alueita, joihin on syytä muissakin organisaatioissa uravalmennusprosessien osalta panostaa.

Organisaationäkökulman vahvuus tuloksissa poikkeaa jonkin verran taustakirjallisuudessa esille tulleista yksilöä ja hänen uraansa korostavista uravalmennuksen määritelmistä (Brown & Lent 2020, 13-15; Zeus & Skiffington 2000, 3). Tulosten pohjalta onkin syytä pohtia, tulisiko uravalmennuksen käsitettä laajentaa sisältämään myös organisaation tarpeet. Uudenlainen määritelmä uravalmennukselle voisikin olla esimerkiksi se, että uravalmennuksella pyritään tuottamaan sekä valmennettavaa että häntä mahdollisesti työllistävää organisaatiota tyydyttävä ratkaisu uraan tai työelämän muutostilanteeseen liittyen. Tämä tutkimus on tuottanut aiempaan tutkimuskirjallisuuteen verrattuna uutta tietoa tältä osin, mutta tieteellistä tutkimusta aiheesta on edelleen syytä jatkaa tulevaisuudessakin.

Mielenkiintoista tulosten pohjalta on myös se, että haastatteluissa ei käsitelty lainkaan uravalmennusorganisaatioiden tai -henkilöiden eettisen koodiston noudattamista tai eettisiä haasteita. Aihealuetta ei toki sisällytetty teemahaastattelurunkoon erillisenä aiheena, mutta se ei myöskään noussut haastatteluvastauksista esille. Tällä hetkellä uraohjaus- ja valmennustehtävissä olevien koulutusta Suomessa on kirjava ja palveluntarjoajia löytyy paljon. Suomessa ei vielä tällä hetkellä ole eri koulutustaustaisille ja eri sektoreilla työskenteleville uraohjaajille ja -valmentajille avointa ja yhteistä koulutuskokonaisuutta, joskin uraohjauksen erikoistumiskoulutuksia on perustettu niin ammattikorkeakouluihin kuin yliopistoihinkin. Tätä taustaa vasten on perustettu aatteellinen yhdistys Uraohjaajat ja -valmentajat ry vuonna 2013. Yhdistyksen tarkoituksena on edistää eri koulutustaustaisten ja erilaisissa organisaatioissa uraohjaus- ja uravalmennustyötä tekevien asiantuntijoiden yhteistyötä, keskinäistä verkottumista ja ammatillista kehittymistä (Carver 2016). Yhdistys tekee tiivistä yhteistyötä koulutussektorin osalta Suomen opinto-ohjaajat ry:n kanssa. Ehkäpä jatkossa olisi mahdollista, että uravalmennusta ostavien yritysten olisi mahdollista tarkistaa tarjolla olevien uravalmennustajien koulutustausta yhteisestä ammatillisesta rekisteristä, joka varmistaisi, että kyseessä olisi joko opettajan, opinto-ohjaajan tai psykologin koulutuksen saanut henkilö, jolla on ammatilliset valmiudet uravalmennuksen toteuttamiseen.

Käytännön sovellutusten ja organisaatiotason osalta tämän tutkimuksen tulokset antavat aihetta uravalmennusteeman huomioimiseen jo henkilöstöstrategian laatimisvaiheessa, jotta liiketoiminnalliset tavoitteet prosessin toteuttamiselle ovat selkeät. Lisäksi, koska uravalmennukset pohjautuvat tällä hetkellä pitkälti ulkoisten palveluntarjoajien toimintaan, olisi mahdollista pohtia sisäisten valmentajien kouluttamista toiminnan saamiseksi vahvemmin osaksi organisaation omaa selkärankaa. Kyseeseen voisi siis tulla *train the trainer* -tyyppinen ratkaisu organisaation omien valmentajien osalta. Myös työssä oppimisen ja sen osalta esimiehen roolin korostaminen osana uravalmennusta olisi käytännön kannalta tärkeää: muun muassa esimiehen coaching- ja mentorointiosaamisella on merkitystä työssä oppimisen mahdollistamisen kannalta. Lopulta, myös uravalmennusten tuloksia koskevien organisaatiokohtaisten mittareiden kehittäminen olisi tässä tutkimuksessa esille tulleiden teemojen pohjalta mahdollista tehdä. Uravalmennuksen osalta on siis yhä edelleen useita kartoittamattomia tutkimus- ja sovellusalueita, jotka odottavat tarkennuksia tulevaisuudessa.

Kaiken kaikkiaan uravalmennus on tällä hetkellä ajankohtainen aihe niin yhteiskunnallisella kuin työnantajiakin koskettavalla tasolla. Yksi työnantajien suurimmista haasteista työelämän murrosten keskellä on kyvykkäiden työntekijöiden houkuttelu sekä sitouttaminen (Rahman & Nas 2013, 569-570). Vastaavasti yksi suurimmista työntekijöiden vaihtuvuuteen vaikuttavista tekijöistä on puolestaan kehittymismahdollisuuksien puute organisaatiossa (Ghosh, Satyawadi, Joshi & Shadman 2013, 293-294). Kehittymismahdollisuuksiin voidaan vaikuttaa erityisesti uravalmennusprosessien avulla sekä kiinnittämällä huomiota yksilöllisiin urapolkuihin. Uravalmennuksella voidaan parantaa työsuoritusta, lisätä sitoutumista, tukea tulevaisuuden kyvykkyyksien kehitystä sekä vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. Lisäksi uravalmennuksella voidaan tukea yhteiskunnallisia tavoitteita työllisyysasteen, työllistettävyyden sekä ikääntyneiden työllisyyden lisäämisestä sekä työttömyysasteen ja syrjäytymisen alentamisesta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019). Edellä mainituista syistä onkin tärkeää jatkaa uravalmennusta koskevaa tutkimusta, sillä aihealue on suomalaisessa kontekstissa vielä suhteellisen vähän tutkittu.

6.3 Tutkimuksen arviointi

Tämä tutkimus on ollut haastatteluaineistoihin pohjautuva poikittaistutkimus suhteellisen lyhyellä ajanjaksolla vuonna 2021. Haastateltavat edustivat teollisen valmistuksen eri toimialoja, erikokoisia organisaatioista ja heillä oli erilainen määrä henkilöstöjohtamiskokemusta takanaan. Tutkimuksen tavoitteena oli ennemminkin tutkimuksen kohteena olevan ilmiön, uravalmennuksen, ymmärtäminen kuin tietyn ilmiön ja sitä koskevien tulosten yleistäminen laajempaan kohderyhmään. Näin ollen tutkimuksessa on tehty perusteellinen analyysi suhteellisen suppeasta haastateltavien joukosta.

Yleisesti ottaen laadulliseen tutkimukseen liittyy lukuisia erilaisia kriteereitä, joiden avulla tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida. Moni näistä kriteereistä pohjautuu pitkälti Lincolnin ja Gubanin (1985, 301-327) määrittämiin kriteereihin. Tutkimusaineisto on pyritty kuvaamaan riittävän tarkasti sekä haastatteluotteiden että alkuperäisten ja pelkistettyjen ilmausten osalta, että lukija kykenisi objektiivisesti arvioimaan tutkijan toimia ja tutkimuksen etenemistä niin, että tulokset ovat mahdollisimman lähellä objektiivista totuutta. Tältä osin tarkoitetaan siis Lincolnin ja Gubanin (1985) termein tutkimuksen uskottavuuden (*credibility*) vahvistamista. Tästä huolimatta selvää on, että tutkijan oma tulkinta, ennako-oletukset ja tiedostetut tai tiedostamattomat rajaukset vääjäämättä kaaventavat tulkintakenttää ja näkyvyyttä alkuperäisaineistoon (Eskola & Suoranta 2008, 212). Raportoidut tulokset ja johtopäätökset muodostavat siis kuvan siitä, mikä on tutkijan ymmärrys ja tulkinta tutkitun asian suhteen. Tutkijan tulkinta ei näin ollen välttämättä kohtaa haastateltavan omaa tarkoitusta tai alkuperäistä tulkintaa haastattelukysymyksen suhteen. Tutkimuksen uskottavuutta tukee kuitenkin se, että haastateltavat eivät ole olleet tutkijalle tuttuja ennakkoon eli kaikkia haastatteluita on arvioitu tutkijan toimesta samalta lähtöviivalta. Uskotavuuden lisäämiseksi kaikille haastateltaville on annettu mahdollisuus kommentoida käytettäviä haastatteluotteita ja -esimerkkejä sekä lopullisia tutkimustuloksia ennen työn valmistumista (Kananen 2017, 72).

Lincolnin ja Gubanin (1985, 298–299) mukaan tutkimuksen varmuus (*dependability*) puolestaan edellyttää sitä, että tutkimusta tehdessä otetaan huomioon

kaikki tutkimukseen vaikuttavat ja erityisesti epävakaisuutta ja muutosta aiheuttavat tekijät. Yleisellä tasolla varmuutta tukee se, että tutkimus toteutetaan tieteellisten tutkimusperiaatteiden mukaisesti, jotka kuvataan tutkimusraportissa. Edellytyksenä siis on, että jokaisen lukijan on kyettävä arvioimaan tutkimuksessa käytetyn lähdemateriaalin, tutkimusaineiston sekä johdonmukaisen dokumentaation loogisuutta ja tieteellisyyttä saatavilla olevien tietojen ja tulosten pohjalta (Kananen 2017, 72). Tässäkin tutkimuksessa on noudatettu laadullisen tutkimuksen peruseriaatteita, kuten harkinnanvarausta otantaa ja näytettä sosiaalisesta todellisuudesta, tutkittavien oman näkökulman huomioimista ja ilmiön ymmärrettäväksi tekemistä, aineistoa yhdistävien piirteiden etsimistä sekä havaintojen ja olennaisten tulosten pelkistämistä (Alasuutari 1999). Tutkimuksen varmuutta voi lisäksi parantaa se, että tutkimuksen ulkopuolinen henkilö tarkistaa tutkimuksen toteuttamistavat sekä tutkimusprosessin kulun tutkimusraportin osalta. Tämän tutkimuksen osalta tämä toteutuu vastuuhjaajan työlle tekemien välitarkastusten kautta.

Edelleen, Lincolnin ja Gubanin (1985) termin tutkimuksen uskottavuus (*credibility*) on pyritty turvaamaan sillä, että on käytetty tutkimusmenetelmiä, jotka ovat tutkijalle entuudestaan jo tuttuja. Laadullisen sisällönanalyysin käyttö menetelmänä on tässä suhteessa edesauttanut tutkimustulosten luotettavuutta. Tuomen ja Sarajärven (2013, 140) mukaan yksi uskottavuuden arvioinnin kohde on tutkimuksessa käytetyt informantit ja se, millä perusteilla heidät on valittu. Tältä osin olen tutkimuksessa pyrkinyt kuvaamaan sitä, että haastateltavat ovat valikoituneet tutkimukseeni johtaja-asemansa pohjalta. Laadullisen tutkimuksen uskottavuutta ja samalla eettisyyttä lisää myös informointiin perustuva suostumus sekä tutkittavien yksityisyys (Hirsjärvi & Hurme 2008, 19–20; Shenton 2004, 66). Tässä tutkimuksessa kaikille haastateltaville on suostumusta tiedusteltaessa toimitettu tiedote tutkimuksesta sekä pyydetty erillinen suostumus tieteellisen tutkimukseen. Jokaiselle haastateltavalle on myös annettu mahdollisuus kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen vielä haastattelun alussa sekä sen jälkeenkin. Näin on taattu se, että tutkimukseen osallistuvat haastateltavat ovat halukkaita

vapaaehtoiselta pohjalta. Uskottavuutta olisi voitu vielä lisätä pilotoimalla aineistonkeruumenetelmä eli testaamalla teemahaastattelurunko eli teemojen muotoilu ja järjestys ennen varsinaista tutkimusta (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Ensimmäisen haastattelun jälkeen haastattelurunko kuitenkin todettiin riittävän hyvin toimivaksi, joten testauksen puute ei aiheuttanut suurempia ongelmia itse tutkimuksen toteuttamisen aikana.

Lincolnin ja Gubanin (1985) luotettavuuskriteerien perusteella tämä tutkimus on sekä tutkimusaineiston ja -menetelmän tarkan kuvauksen että valmiin teemahaastattelurungon pohjalta sovellettavissa tai siirrettävissä muihinkin tutkimuskohteisiin (*transferability*), kuten esimerkiksi uravalmennusta pelkästään toteuttaviin yrityksiin tai alan koulutettuihin valmentajiin. Myös tutkimustuloksina tuotetut pääluokat ja kategoriat ovat todennäköisesti siirrettävissä myös muihin konteksteihin eli niiden avulla olisi mahdollista tutkia uravalmennusta esimerkiksi muissa kuin teollisissa organisaatioissa. Sinänsä siirrettävyys ei kuitenkaan ole lähtökohtaisesti laadullisen tutkimuksen päätavoite.

Laadullisessa tutkimuksessa arvioidaan myös niin sanottua saturaatio- eli kylläntymispistettä. Tämä piste viittaa aineiston riittävyteen, jossa uudet haastateltavat ja heidän vastauksensa eivät enää tuo uutta tietoa tutkimuskysymyksen osalta; aineisto on siis riittävä, kun samat vastaukset tai teemat alkavat toistua (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 182). Tämän tutkimuksen osalta voidaan todeta, että aineiston saturaatiopistettä ei vielä tutkijan kokemuksen mukaan saavutettu. Useaan teemaan saatiin yksittäisiä vastauksia ja aineistoa tuli laajalti, mutta vain harvojen kysymysten osalta vastaukset alkoivat toistaa itseään tai esiintyä useampaan kuin yhteen kertaan. Muutamalla lisähaastattelulla olisi siis todennäköisesti päästy lähemmäksi teoreettista saturaatiopistettä.

Luotettavuuden osalta on tärkeää arvioida myös itse tutkimusasetelmaa, jossa käytetty teemahaastattelulomake oli aiheiltaan suhteellisen laaja ja tuotti runsaasti tutkimustuloksia. Tutkimuksen laaja teemoitus johtikin siihen, että tutkimustulosten analysoinnissa oli tarpeellista useaan otteeseen uudelleenarvioida luokituksia ja niiden tiivistämistä tutkimuksen laadun ja luottavuuden takaa-

miseksi, kuitenkin menettämättä tuloksista saatavaa informaatioarvoa. Tutkimusasetelma siis toisaalta takasi kokonaisvaltaisen katsauksen tutkittavaan ilmiöön, mutta aiheutti haasteena tasapainoilua tiiviin ja monipuolisen raportoinnin välillä. Tutkimusasetelman olennaisuus heijastuu myös tutkimustuloksiin, joissa korostuu organisaationäkökulma uravalmennusprosessin toteuttamisessa. Koska haastateltavina toimijat työnantajan edustajat, on hyvin luontevaa, että organisaationäkökulma korostui vastauksista kaikissa prosessin vaiheissa. Mikäli samaa aihetta olisi tutkittu esimerkiksi työntekijöiden näkökulmasta, olisi uravalmennuksen keskiössä mahdollisesti ollut enemmän henkilönäkökulma ja yksilön kehitys. Tutkimusasetelmalla on siis olennainen merkitys tulosten luotettavuuden arvioinnissa.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös niin kutsuttu triangulaatio eli monimetodinen lähestymistapa, jossa tutkimuksessa yhdistetään erilaisia tutkimusmetodeja, erilaisia tutkimusaineistoja, erilaisia analyysimenetelmiä tai jopa eri tutkijoita (Eskola & Suoranta 2000, 68–69). Tässä tutkimuksessa on yhdistelty vähäisissä määrin laadullista tutkimusta määrällisen tutkimuksen numeerisiin laskentakeinoihin, mutta triangulaatio on kuitenkin jäänyt suhteellisen vähäiseksi. Tutkimus on pohjautunut pitkälti aineistolähtöiseen analyysiin eli vastaavissa tutkimuksissa jatkossa luotettavuutta voisi lisätä yhdistelemällä tätä analyysimenetelmää teorialähtöisen menetelmän kanssa ja tutkimalla sen pohjalta Tuomen ja Sarajärven mukaan (2002, 142–143) sitä, tuottavatko molemmat menetelmät samankaltaisia tuloksia.

Yleisellä tasolla tämä laadullinen tutkimus on saavuttanut tavoitteensa ja vastannut kysymyksiin siitä, miten teollisten organisaatioiden henkilöstöjohtajat kokevat uravalmennuksen ja sen tavoitteenasetannan, toteuttamisen ja tulokset käytännössä. Tutkimuksella on pystytty tuottamaan henkilöstöammattilaisina toimiville ajantasaista tapaustutkimustietoa siitä, millaisin sisällöin ja menetelmin uravalmennusta eri teollisissa organisaatioissa toteutetaan ja millaisia tuloksia sillä parhaimmillaan saadaan aikaan. Tutkimustulosten pohjalta muiden organisaatioiden henkilöstöammattilaisten on mahdollista verrata oman organi-

saationsa mahdollistaman uravalmennuksen nykytilaa suhteessa muihin tapaus-
tutkimuksen kohteena oleviin teollisiin organisaatioihin ja mahdollisesti jopa
lähteä rakentamaan uravalmennusprosessia esille tulleiden teemojen ja asiasisäl-
töjen valossa. Tulokset antavat siis hyvinkin pohjaa käytännön soveltamiselle ja
kokeiluluontoiselle uravalmennusprosessin testaamiselle.

6.4 Jatkotutkimusaiheet ja käytännön sovellukset

Tämän tutkimuksen perusteella saatiin tietoa uravalmennuksesta teollisissa or-
ganisaatioissa toimivien henkilöstöjohtajien näkökulmasta. Jatkotutkimuksen
osalta olisi mahdollista kääntää näkökulmaa valmennuksen muihin osapuoliin,
kuten valmennettaviin työntekijöihin, valmennettavien työntekijöiden esimie-
hiin tai vaikkapa valmennusorganisaatioissa toimiviin valmentajiin. Heidän nä-
kökulmansa valmennuksen sisältöihin, niissä käytettyihin menetelmiin tai vaik-
kapa valmennuksen tuloksiin saattaisi poiketa henkilöstöjohdon näkökulmasta
ainakin jossain määrin. Esimiesten osalta erityisen mielenkiintoista olisi porau-
tua heidän näkemyksiinsä uravalmennusprosessin hyödyllisyydestä ja vaikutta-
vuudesta. Uravalmentajien osalta olisi mahdollista puolestaan syventyä valmen-
nusosaamisen eri osa-alueisiin ja siihen, millaista kyvykkyyttä uravalmentami-
nen yleisesti ottaen vaatii.

Koska haastateltavat harvemmin toimivat itse suoraan uravalmentajina, ei
haastatteluiden pohjalta ollut mahdollista arvioida itse uravalmennusprosessin
etenemistä valmentajan ja valmennettavan välillä. Uravalmennusprosessin ete-
nemistä olisikin mahdollista kartoittaa jatkotutkimuksen merkeissä kohdentaen
tutkimusta joko valmentajaan tai valmennettaviin tarkemmalla tasolla. Mikäli
kohderyhmänä toimisivat valmentajat, olisi mahdollista kartoittaa tarkemmin
myös käytettyjä uravalmennusmalleja, kuten GROW, ja niiden yleisyyttä val-
mentajien työkalupakissa.

Koska tämä haastattelututkimus keskittyi ajallisesti hyvin lyhyelle aikavä-
lille, olisi yksi jatkotutkimusmahdollisuus uravalmennusteeman tutkiminen pit-
kittäistutkimuksena henkilöstöjohdon parissa. Tällöin olisi mahdollista nähdä se,

millaisia teemallisia muutoksia esimerkiksi uravalmennuksen sisällöissä, kohde-ryhmissä, toteutusedellytyksissä tai vaikkapa tulostittareissa tapahtuisi vaikkapa 5, 10, tai 15 vuoden aikana. Vastaavasti olisi mahdollista laajentaa tutkimusta eri toimialoille ja vertailla uravalmennusten tavoitteenasetantaa, toteuttamista ja tuloksia esimerkiksi palvelualojen ja teollisuuden välillä. Ilman vertailuasetelmaa, tutkimus olisi mahdollista myös yksinkertaisesti siirtää teollisesta ympäristöstä toisenlaiseen kontekstiin, kuten esimerkiksi kuntatasolle tai kuntayhtymiin.

Laajentamisen ohella jatkotutkimusta voisi myös runsaasti supistaa tutkittujen aihekokonaisuuksien osalta. Tämä teemahaastattelututkimus tuotti runsaasti erilaisia tuloksia eri teemakokonaisuuksien osalta ja jatkotutkimusta olisi mahdollista kohdentaa koskemaan esimerkiksi pelkästään uravalmennusten tavoitteenasetantaa, toteutusmenetelmiä tai tuloksia, tai esimerkiksi koskemaan pelkästään tuotannon työntekijöitä, toimihenkilöitä, päälliköitä tai johtoa. Tässä tutkimuksessa henkilöstöä ei ollut vastausten osalta rajattu näin tarkasti.

E erityisen mielenkiintoista olisi jatkossa kohdentaa uravalmennusta koskevaa tutkimusta niihin tilanteisiin, joissa uravalmennuksella pyritään joko parantamaan henkilön työsuoritusta tai työtehtävään sopeutumista nykyisessä työtehtävässä, ilman tavoitetta esimerkiksi vastuiden lisäämisestä esimiestyön tai projektien kautta. Myös työssä oppimista olisi hyvä tutkia tarkemmin nimenomaan uravalmennuksen näkökulmasta. Vastaavasti ajankohtaisena teemana olisi kiinnostavaa tutkia sitä, miten uravalmennusta voitaisiin hyödyntää työuran pidentämistä ja eläkeiän korottamista ajatellen eli millaisia tuloksia tuolla saralla olisi mahdollista saada aikaan.

Vaikka tämä tutkimus keskittyikin teollisiin organisaatioihin, sivuttiin tutkimuksen tuloksissa harvoin nimenomaan tuotannollisen tai operatiivisen henkilöstön uravalmennusta ja siihen liittyviä teemoja. Yhtenä tärkeimmistä jatkotutkimusaiheista kokisinkin, että olisi syytä pureutua vielä tarkemmin nimenomaan tuotantohenkilöstön uravalmennustavoitteisiin, toteuttamismenetelmiin sekä tuloksiin, sillä tämän henkilöstöryhmän moniosaamis- ja uravalmennustarpeisiin

ei vielä välttämättä ole kiinnitetty riittävästi huomiota fokuksen ollessa usein toimihenkilövalmennusten puolella.

LÄHTEET

- Aboalshamat, K., Hou, X.Y. & Strodl, E. 2015. The impact of a self-development coaching programme on medical and dental students' psychological health and academic performance: a randomised controlled trial. *BMC Medical Education* 15, 134-146.
- Abuzaid, A. N. 2018. Employees' Empowerment and its Role in Achieving Strategic Success: A Practical Study on Jordanian Insurance Companies. *Jordan Journal of Business Administration* 14 (4), 641-659.
- Alasuutari, P. 1999. *Laadullinen tutkimus. 3. uud. painos*. Tampere: Vastapaino.
- Albarracin, D., Jones, C. R., Hepler, J., & Li, H. 2018. Liking for Action and the Vertical/Horizontal Dimension of Culture in Nineteen Nations: Valuing Equality over Hierarchy Promotes Positivity Towards Action. *Interamerican journal of psychology* 51 (3), 335-343.
- Amundson, N.E., Borgen, W.A., Iaquinta, M., Butterfield, L.D. & Koert, E. 2010. Career Decisions From the Decider's Perspective. *The Career Development Quarterly* 58, 336-351.
- Anderson, S. K., & Smetana, J. B. 2018. Ethics and ethical decision-making in coaching: Four case scenarios. Teoksessa M. M. Leach & E. R. Welfel (toim.) *The Cambridge handbook of applied psychological ethics*. Cambridge: Cambridge University Press, 637-658.
- Arnold, J. 2001. Career and career management. Teoksessa N. Andersson, D. S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (toim.): *Industrial, work and organizational psychology, Vol. 2*. Sage: Thousand Oaks, 115-133.
- Arthur, M., Hall, D. & Lawrence, B. 1989. Generating new directions in career theory: The case for a transdisciplinary approach. Teoksessa M. B. Arthur, D. T. Hall & Lawrence, B. S. (toim.) *Handbook of career theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 7-25.
- Association for Coaching. 2021. Global Code of Ethics. Saatavilla: <https://www.associationforcoaching.com/page/AboutCodeEthics#:~:tex>

[t=The%20Code%20sets%20the%20expectation,conduct%20for%20all%20o
ur%20members](#) (Luettu 26.04.2021)

- Benko, C. & Weisberg, A. 2007. Implementing a corporate career lattice: the Mass Career Customization model. *Strategy and Leadership* 35 (5), 29-36.
- Billett, S. 2021. Mediating worklife learning and the digitalisation of work. *British Journal of Educational Technology* 00, 1- 14
- Blackman, A. 2010. Coaching as a leadership development tool for teachers, *Professional Development in Education* 36 (3), 421-441.
- Boniwell, I., Osin, E., & Sircova, A. 2014. Introducing time perspective coaching: A new approach to improve time management and enhance well-being. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 12 (2), 24-40.
- Bresser, F. & Wilson, C. 2010. What is Coaching. Teoksessa J. Passmore Excellence in Coaching – The Industry Guide. 2. painos. London: The Association for Coaching, 9-26.
- Brown, S. D. & Lent, R. W. (toim). 2020. Career Development and Counseling. Putting theory and research to work. England: John Wiley and Sons Inc.
- Bruns, H. C. 2013. Working Alone Together: Coordination in Collaboration across Domains of Expertise. *Academy of Management Journal* 56, 62-83.
- Career Development Institute. 2021. Code of Ethics. Saatavilla: https://www.thecdi.net/write/Documents/Code_of_Ethics_update_2018-web.pdf (Luettu 26.04.2021)
- Carver, E. 2016. Miksi Suomeen tarvitaan aikuisten uraohjaajien ja -valmentajien erikoistumiskoulutus? Saatavilla: <https://uraohjaajat.fi/miksi-suomeen-tarvitaan-aikuisten-uraohjaajien-ja-valmentajien-erikoistumiskoulutus/> (Luettu 23.05.2021)
- Collin, A., & Young, R. A. (toim.). 2000. The future of career. Cambridge University Press. Saatavilla: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511520853> (23.04.2021)

- Coutinho, M., Dam, U. & Blustein, D. 2008. The psychology of working and globalization: A new perspective for a new era. *International Journal for Educational and Vocational Guidance* 8 (1), 5-18.
- Cox, E. 2009. Last things first: Ending well in the coaching relationship. Teoksessa S. Palmer & Al. MacDowall (toim). *The Coaching Relationship - Putting People First*. London: Routledge, 159-165.
- De Meuse, K. P., Dai, G., & Lee, R. J. 2009. Evaluating the effectiveness of executive coaching: Beyond ROI? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice* 2 (2), 117-134.
- DiGirolamo, J. A., & Tkach, J. T. 2019. An exploration of managers and leaders using coaching skills. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 71 (3), 195-218.
- Dilts, R. & DeLozier, J. 2000. *Encyclopedia of systemic NLP and NLP new coding*. California: NLP University Press.
- Ellinger, A.D., Ellinger, A.E. & Keller, S.B. 2003. Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly* 14, 435-458.
- Ellinger, A.E., Ellinger, A.D. and Keller, S.B. 2005. Supervisory coaching in a logistics context. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 35 (9), 620-636.
- Eläketurvakeskus. 2020. Mielenterveyden sairaudet yleisin työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen syy. <https://www.etk.fi/ajankohtaista/mielenterveyden-sairaudet-yleisin-tyokyvyttomyyselakkeelle-siirtymisen-syy/> (Luettu 07.06.2021)
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2014. Identity and agency in professional learning. Teoksessa S. Billett, C. Harteis ja H. Gruber (toim.) *International handbook of research in professional and practice based learning*. Vol 2. Dordrecht: Springer, 645-672.

- Eteläpelto, A., Hökkä, P., Paloniemi, S. & Vähäsantanen, K. 2014. Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: hankkeen tausta ja lähtökohdat. Teoksessa P. Hökkä, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen, S. Herranen, M. Manninen & A. Eteläpelto (toim). Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen – Luovia voimavaroja työhön, 17-31.
- Flum, H. 2015. Relationships and career development: An integrative approach. Teoksessa P. J. Hartung, M. L. Savickas & W. B. Walsh (toim.). American Psychological Association Handbook of Career Intervention Vol 1. Foundations, 145–158.
- Frydenberg, M. & Andone, D. 2011. "Learning for 21st century skills," International Conference on Information Society (i-Society 2011), 314-318.
- Gati, I., Krausz, M., & Osipow, S. H. 1996. A taxonomy of difficulties in career decision-making. *Journal of Counseling Psychology* 43, 510-526.
- Ghosh, P., Satyawadi, R., Joshi, J. P. & Shadman, M. 2013. Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International Journal of Organizational Analysis* 21 (3), 288-312.
- Grant, A.M. & Campbell, E.M. 2007. Doing good, doing harm, being well and burning out: The interactions of perceived prosocial and antisocial impact in service work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 80, 665-691.
- Guindon, M.H. & Smith, B. 2002. Emotional barriers to successful reemployment: implications for counselors. *Journal of Employment Counseling* 39, 73-82.
- Greenwood, J.I. 2008. Validation of a Multivariate Career and Educational Counseling Intervention Model Using Long-Term Follow-Up. *The Career Development Quarterly* 56, 353-361.
- Gysbers, N. C., Heppner, M. J. & Johnston, J. A. 2014. Career counseling: holism, diversity, and strengths. Alexandria, Virginia: American Counseling Association.
- Hambly, L. & Bomford, C. 2019. Creative Career Coaching. Theory into practice. England: Routledge.

- Haynie J.M. & Shepherd D. 2011. Toward a theory of discontinuous career transition: investigating career transitions necessitated by traumatic life events. *Journal of Applied Psychology* 96 (3), 501-524.
- Heidegger, M. 2000. *Oleminen ja aika*. Suom. Reijo Kupiainen. Tampere: Vastapaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Heikkinen, H., Huttunen, R., Niglas, K. & Tynjälä, P. 2005. Kartta kasvatustieteen maastosta. *Kasvatus* 36 (5), 340-354.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hui, R.T. & Sue-Chan, C. 2018. Variations in coaching style and their impact on subordinates' work outcomes. *Journal of Organizational Behaviour* 39, 663-679.
- Hyvönen, K., Rantanen, J., Huhtala, M., Wiese, B. S., Tolvanen, A., & Feldt, T. 2015. Conflicting personal goals: a risk to occupational well-being? *Journal of Managerial Psychology* 30 (8), 1034-1048.
- Härmä, M., Hublin, C. & Puttonen, S. 2019. Miten yötyö vaikuttaa terveyteen? *Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim* 135 (1), 27-34
- Inkson, K. 2004. Images of career: Nine key metaphors. *Journal of Vocational Behavior* 65, 96-111.
- Iveson, C., George, E. & Ratner, H. 2012. *Brief Coaching. A Solution Focused Approach*. London: Routledge.
- Jyväskylän yliopisto. 2021. Kasvatus ja aikuiskasvatustiede. Työelämä. <https://www.jyu.fi/edupsy/fi/laitokset/kas/opiskelijavalinta/tyoelama> (Luettu 12.06.2021).
- Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona: opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kasvio, A. & Rääkkönen, T. 2010. Kohti kestäväää työelämää. Saatavilla: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114845/Kohti_kestavaa_tyuelamaa.pdf?sequence=1&isAll_owed=y (Luettu 17.05.2021).
- Kauhanen, A. 2014. Tulevaisuuden työmarkkinat. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, ETLA raportit 30.
- Kettunen, J. 2017. Career Practitioners' Conceptions of Social Media and Com-petency for Social Media in Career Services. Finnish Institute for Educational Research, Studies 32. Jyväskylä: University of Jyväskylä
- Kettunen, J., Vuorinen, R., & Sampson, Jr., J. 2013. Career practitioners' conceptions of social media in career services. *British Journal of Guidance and Counselling* 41 (3), 302-317.
- Kokkinen, L. 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla - Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kost, D, Fieseler, C. & Wong, SI. 2020. Boundaryless careers in the gig economy: An oxymoron? *Human Resource Management Journal* 30 (1), 100–113.
- Laakkonen, E. 2018. Kuinka tukea aikuisia kestävään tulevaisuuden rakentajina? *Aikuiskasvatus* 4, 348-349.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim). 2007. Tapaustutkimuksen taito. *Gaudeamus*.
- Lantz-Deaton, C., Tabassum, N. & McIntosh, B. 2018. Through the glass ceiling: is mentoring the way forward? *International Journal of Human Resources Development and Management* 18 (3), 167-197.
- Ling, F.Y.Y., Ning, Y., Chang, Y.H. & Zhang, Z. 2018. Human resource management practices to improve project managers' job satisfaction. *Engineering, Construction and Architectural Management* 25 (5), 654-669
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. 1985. *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, Ca: Sage.
- Lombardo, M.M. & Eichinger, R.W. 1996. *The Career Architect Development Planner* (1. painos.). Minneapolis: Lominger.
- Lowman, R. 2012. *Coaching Ethics*. Teoksessa J. Passmore, D. B. Peterson & Freire, T. *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring*. Wiley Blackwell, 68-88.

- Markowitsch, J. & Wittig, W. 2020. Understanding differences between apprenticeship programmes in Europe: towards a new conceptual framework for the changing notion of apprenticeship. *Journal of Vocational Education & Training*, 1-22.
- Mattila-Wiro, P. & Tiainen, R. 2019. Kaikki mukaan työelämään - Osatyökykyisille tie työelämään (OTE) kärkihankkeen tulokset ja suositukset. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2019:25. Saatavilla:
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161453/25_2019_OTE-loppuraportti%20suomi%20netti.pdf (Luettu 07.06.2021)
- McKee, A., Tilin, F. & Mason, D. 2009. Coaching from the inside: Building an internal group of emotionally intelligent coaches. *International Coaching Psychology Review* 4 (1), 59-70.
- Metsämuuronen, J. 2006 (toim). Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp Ky.
- Mäkinen, K. 2013. Itselleen voi sentään jotain- itsen kehittäminen työelämävalmennuksessa. *Aikuiskasvatus* 4, 265-276.
- Nathan, R. & Hill, L. A. 2006. *Career counselling*. Thousand Oaks, CA.: SAGE
- Nevala, N., Turunen, J., Tiainen, R. & Mattila-Wiro, P. 2015. Osatyökykyiset työssä -toimintamallin (Osku) toteutuminen ja hyödyt erilaisissa toimintaympäristöissä. Sosiaali- ja terveysministeriö ja Työterveyslaitos.
- Niles, S. G., & Harris-Bowlsbey, J. 2005. *Career development interventions in the 21st century* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Nivalainen, S. 2021. Eläkeaikeiden muutos vuosina 2008–2018 ja eläkeaiheet vuonna 2018. Helsinki: Eläketurvakeskuksen tutkimuksia: 02/2021.
- Noponen, K. 2021. Uravalmennus auttaa eteenpäin. Saatavilla:
<https://www.katjanoponen.fi/uravalmennus/> (Luettu 12.06.2021).
- Oksanen, K. 2017. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa: Jaettu ymmärrys työn murroksesta. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 13a/2017.

- Palmer, S. & Panchal, S. 2011 (toim). *Developmental Coaching – Life Transitions and Generational Perspectives*. London: Routledge.
- Parker, P. 2017. *Coaching for Role Transitions/Career Change*. Teoksessa T. Bachkirova, G. Spence & D. Drake. *The Sage Handbook of Coaching*. London: Sage Publications Ltd, 419-438.
- Pousa, C., Mathieu, A. and Trépanier, C. 2017. Managing frontline employee performance through coaching: does selling experience matter? *International Journal of Bank Marketing* 35 (2), 220-240.
- Psycon 2021. Uravalmennus tukee muutostilanteessa. Saatavilla: .
<https://www.psycon.fi/kehita-johtajuutta/uravalmennus> (Luettu 12.06.2021).
- Rahman, W. & Nas, Z. 2013. Employee development and turnover intention: theory validation. *European Journal of Training and Development* 37 (6), 564-579.
- Rauhala, L. 1993. Eksistentiaalinen fenomenologia herme-neuttisen tieteenfilosofian menetelmänä. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Reid, H. 2016. *Introduction to Career Counselling ja Coaching*. England: SAGE Publications Ltd.
- Reid, H. & Fielding, A.J. 2007. *Providing Support to Young People: A Model for Structuring Helping Relationships*. London: Routledge.
- Rollnick, S. & Miller, W.R. 1995. What is motivational interviewing? *Behavioural Cognitive Psychotherapy* 23, 325-334.
- Sampson, J. & Mäkelä, J. 2014. Ethical issues associated with information and communication technology in counseling and guidance. Department of Educational Psychology and Learning Systems. Florida: Florida State University Libraries.
- Seppänen, J. 2005. *Visuaalinen kulttuuri. Teoriaa ja metodeja mediakuvaan tulkitsijalle*. Tampere: Vastapaino.
- Shenton, A. K. 2004. Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information* 22 (2), 63-75.

- Sheward, S. & Branch, R. 2012. Motivational career counselling and coaching: cognitive and behavioural approaches. London: SAGE Publications Ltd.
- Shinde, S. & Bachhav, A. 2017. The potential of managerial coaching for employee effectiveness: A brief review. *Indian Journal of Positive Psychology* 8 (2), 181-185.
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. 2021. Ammatillinen kuntoutus. Saatavilla: <https://stm.fi/ammattillinen-kuntoutus> (Luettu 12.06.2021).
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1995. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. 2. painos. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Talbott, C. 2013. *Essential Career Transition Coaching Skills*. England: Routledge.
- Taylor, J. M. & Savickas, S. 2016. Narrative career counseling: My career story and pictorial narratives. *Journal of Vocational Behavior* 97, 68-77.
- Theeboom, T., Beersma, B. & van Vianen, A.E.M. 2014. Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology* 9 (1), 1-18.
- Tietosuojaohjeet tutkijoille. 2021. Jyväskylän yliopisto. Saatavilla: <https://www.jyu.fi/fi/yliopisto/tietosuoja/ohjeet/tietosuojaohjeet-tutkijalle> (Luettu: 05.05.2021)
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 10. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2019. Työ- ja elinkeinoministeriön näkemys Suomen työmarkkinoista - Työmarkkinoiden nykytila, kehitysnäkymät ja tavoitetila. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:4. Saatavilla: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161398/TE>

[M 4 2019 TEM n%C3%A4kemys Suomen ty%C3%B6markkinoista.pdf](#)

(Luettu 13.06.2021).

- Tökkäri, V. 2006. Fenomenologisen, hermeneuttis-fenomenologisen ja narratiivisen kokemuksen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa J. Perttula, & T. Latomaa (toim.), Kokemuksen tutkimus: merkitys - tulkinta - ymmärtäminen (2. painos), 115-162. Helsinki: Dialogia.
- Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvoinia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografisen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Vakimo, S. 2010. Periaatteista eettiseen toimijuuteen: tutkimusetiikka kulttuurintutkimuksessa. Teoksessa J. Pöysä, H. Järviluoma ja S. Vakimo, (toim.) Vaeltavat metodit. Joensuu: Suomen Kansantietouden Tutkijain Seura, 79-113.
- Westover, J. H. 2010. Managing organizational change: change agent strategies and techniques to successfully managing the dynamics of stability and change in organizations. *International Journal of Management and Innovation* 2 (1), 45-50.
- Whitmore, J. 2002. *Coaching for Performance*. London: Nicholas Brealey.
- Yates, J. 2014. *The Career Coaching Handbook*. England: Routledge.
- Young, R. A. & Valach, L. 2004. The construction of career through goal-directed action. *Journal of Vocational Behaviour* 64 (3), 499-514.
- Zeus, P. & Skiffington, S. 2000. *The Complete Guide to Coaching at Work*. North Ryde, Australia: McGraw-Hill.

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje teemahaastattelurungolle

Hei X,

Olimmekin jo yhteyksissä LinkedIn-palvelun kautta, mutta tässä vielä tarkempaa tietoa opinnäytetyöhöni ja haastattelupyyntööni liittyen. Opiskelen työn ohessa aikuiskasvatustieteen maisterin tutkintoa Jyväskylän yliopistossa. Olen laatimassa opinnäytetyötäni aiheesta ”Henkilöstöjohtajien kokemuksia uravalmennuksesta teollisissa organisaatioissa”. Tutkimuksessa tarkastellaan henkilöstöjohtajien kokemuksia uravalmennuksesta omissa työskentelyorganisaatioissaan ja keskitytään erityisesti uravalmennuksen toteuttamiseen eli uravalmennusten käyttötilanteisiin, toteuttajiin, sisältöihin ja menetelmiin. Myös tavoitteenasetantaa ja tuloksia sivutaan teemoina.

Olen pyrkinyt löytämään noin 8 henkilöstöjohtamisen ammattilaista, jotka voivat osallistua henkilökohtaiseen teemahaastatteluun aiheesta, haastattelun kesto max 45 min. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista; haastateltavalla on oikeus kieltäytyä osallistumisesta, keskeyttää tai peruuttaa osallistumisensa milloin tahansa tutkimuksen aikana; sekä oikeus kieltää myöhemmin itseään koskevan aineiston käyttö tutkimuksessa. Haastattelu tehdään puhelimitse ja se nauhoitetaan, jotta se voidaan litteroida tutkimustulosten analysointia varten. Haastateltavan tai yrityksen nimi ei tule näkyviin opinnäytetyöhön (vain toimiala rekisteröidään) eli haastattelu ja sen tulokset ovat luottamuksellisia; tutkimuksen aikana saatuja tietoja ja tallenteita ei luovuteta ulkopuolisille, eikä tietoja hyödynnetä mihinkään muuhun kuin luvattuun käyttötarkoitukseen eli tätä opinnäytetyötä varten. Haastateltavalla on mahdollisuus tutustua litteroituun materiaaliin ja valmiiseen tutkimukseen ennen sen julkaisemista. Aineisto hävitetään vuoden 2021 loppuun mennessä.

Liitteenä tiedoksesi teemahaastattelurunko, jota tulen haastattelussa käyttämään. Haastattelussa keskustellaan avoimesti kokemuksistasi annettuihin teemoihin liittyen, eli oikeita tai vääriä vastauksia ei ole olemassa, tärkeintä on kuulla kokemuksistasi ja näkemyksistäsi teemoihin liittyen.

Haastatteluajaksi sovimme aiemmin pvä xx.xx.2021 klo xx.xx

Liitteissä on lisätietoa tutkimukseen liittyen - erityisesti pyytäisin palauttamaan suostumuksen tutkimukseen allekirjoitettuna ja skannattuna osoitteeseen tuija.s.a.mayra-takkunen@student.jyu.fi viimeistään haastattelupäivänä.

Kiitokset jo etukäteen ajastasi asian hyväksi - on todella hienoa kuulla kokemuksistasi aiheen tiimoilta :)

Ystävällisin terveisin: Tuija Mäyrä-Takkunen, puh xxx

Liitteet:

Tiedote tutkimuksesta, Suostumus tieteelliseen tutkimukseen ja henkilötietojen tallentamiseen, Tietosuojailmoitus, Teemahaastattelurunko

Liite 2. Teemahaastattelurunko

Tausta

- ikä, sukupuoli, ammattinimike, aika henkilöstöammattilaisena
- yrityksen koko ja toimiala

Uravalmennus

- Miten määrittelisit omin sanoin uravalmennuksen?
- Miten uravalmennus on läsnä omassa työssäsi?

Uravalmennusten tarjonta

- Millaisissa tilanteissa uravalmennusta hyödynnetään organisaatiossasi?
- Kenelle uravalmennus on saatavilla?

Uravalmennusten toteuttaminen

- Kenen toimesta uravalmennusta toteutetaan?
- Millaisia asiasisältöjä uravalmennus kattaa?
- Millaisia menetelmiä uravalmennuksessa hyödynnetään?
- Millainen on yleensä uravalmennusten ajallinen kesto?
- Mikä on kokemuksesi uravalmennusten toteuttamisedellytyksistä organisaatiossasi?

Uravalmennusten tavoitteenasetanta

- Millaisia tavoitteita uravalmennuksille asetetaan?
- Miten uravalmennusten tavoitteet asetetaan?
- Miten esimiehen näkökulma huomioidaan tavoitteen asetannassa?
- Miten työntekijän toiveet huomioidaan tavoitteen asetannassa?

Uravalmennusten tulokset

- Millaisia tuloksia uravalmennuksella on saavutettu?
- Miten uravalmennusten tuloksia tai vaikuttavuutta arvioidaan?
- Mitkä ovat olleet uravalmennusten suurimmat haasteet?
- Millä tavalla uravalmennuksen tuloksia hyödynnetään organisaatiossasi?

Muut esille tulevat asiat

- Mitä muuta haluaisit tuoda esille uravalmennukseen liittyen?
- Mikäli nyt rakentaisit uravalmennusprosessia organisaatioosi, millaisia asioita toivoisit otettavan asiassa huomioon?