

**TYÖURIEN JOHTAMINEN - TAPAUSTUTKIMUS
VALTION TUTKIMUSLAITOKSELLA**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2024

**Tekijä: Katriina Louna
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Monika von Bonsdorff**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Katriina Louna	
Työn nimi Työurien johtaminen - tapaustutkimus valtion tutkimuslaitoksella	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 12.2.2024	Sivumäärä 71 + 5
<p>Tiivistelmä</p> <p>Työurien ja työelämän muutos on viime aikoina herättänyt paljon keskustelua tutkijoiden ja asiantuntijoiden keskuudessa. Väestön ikääntyminen lisää organisaatioiden välistä kilpailua osaavista työntekijöistä, jolloin organisaatioiden on tärkeää onnistua motivoimaan ja pitämään kiinni nykyisistä työntekijöistä sekä onnistua houkuttelemaan organisaatioon uusia hyviä työntekijöitä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on yleisesti lisätä ymmärrystä työurajohtamisen käsitteestä, työurien johtamisesta ja työurien johtamiseen liittyvistä haasteista suomalaisessa työelämäkontekstissa, erityisesti tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jonka kohdeorganisaationa toimii eräs valtion tutkimuslaitos. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä 18 tutkimuslaitoksen työntekijää, 7 johtajaa ja 11 esihenkilöä. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.</p> <p>Tutkimuksen tulokset heijastelevat aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden näkemyksiä organisatorisen työurajohtamisen ja kestävien työurien teemoista. Tutkimuksessa työurajohtaminen nähtiin pitkäjänteisenä toimintana, jossa tavoitteena on organisaation tavoitteiden ja yksilön toiveiden yhteensovittaminen sekä yksilöiden uralla kehittymisen tukeminen. Tutkimuksessa havaittiin, että työuria johdetaan tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatiossa monenlaisten käytänteiden ja työkalujen avulla. Esihenkilöt ovat työurien johtamisessa keskeisessä roolissa. Työurien johtamisessa kohdataan useita haasteita. Haasteet voidaan jakaa organisaation toimintaan tai esihenkilötyöhön liittyviin haasteisiin.</p>	
Asiasanat Työurajohtaminen, organisatorinen työurajohtaminen, kestävä työura	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tausta.....	5
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	7
1.3	Tutkimuksen rakenne	8
2	TYÖURAJOHTAMISEN KÄSITTEET	10
2.1	Uudenlaiset työurat.....	10
2.2	Kestävät työurat.....	12
2.3	Organisatorinen työurajohtaminen.....	13
2.4	Työurajohtaminen suomalaisten toimijoiden keskuudessa	14
2.5	Yhteenveto	15
3	ORGANISATORINEN TYÖURAJOHTAMINEN	17
3.1	Käytäntöjä ja työkaluja.....	17
3.2	Vaikutukset organisaatiotasolla	19
3.3	Seuranta ja mittaaminen	23
3.4	Mahdollistavat tekijät.....	23
3.5	Estävät tekijät	25
3.6	Yhteenveto ja teoreettinen viitekehys.....	26
4	AINEISTO JA MENETELMÄ.....	28
4.1	Tutkimusmenetelmä	28
4.2	Kohdeorganisaatio.....	29
4.3	Aineiston keruu ja analysointi	29
4.4	Tutkimuksen luotettavuus	32
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	35
5.1	Näkemyksiä työurajohtamisen käsitteestä	35
5.2	Miten työuria johdetaan?.....	38
5.3	Työurajohtamisen haasteet.....	47
5.3.1	Organisatoriset haasteet.....	47
5.3.2	Esihenkilötyön haasteet	52
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	57
6.1	Johtopäätökset.....	57
6.2	Pohdinta	59
6.3	Suosituksset.....	63
	LÄHTEET	65
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Työnteon ja työurien monimuotoistuminen on herättänyt paljon keskustelua tutkijoiden ja asiantuntijoiden keskuudessa viime aikoina (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen, 2019; Ojala & Pyöriä, 2020; Kokkinen, 2020). Työurien moninaistuuessa vastuu työurien johtamisesta ja kehittymisestä on uudenlaisten urateorioiden mukaisesti siirtynyt organisaatioilta yksilöille (Donohue & Tham, 2019). Tämän muutoksen vuoksi organisaation roolin työntekijöiden urien johtamisessa kuvitellaan pienentyneen tai väistyneen. Monet tutkijat ovat kuitenkin sitä mieltä, että organisaation suorittama työurien johtaminen on edelleen paikallaan (Zhao, Cai, Zhou & Zang, 2022). Etenkin nykypäivänä väestön ikääntyessä (SVT, 2021) organisaatiot käyvät kovaa kilpailua parhaista työntekijöistä. Tärkeää on onnistua motivoimaan ja pitämään kiinni nykyisistä työntekijöistä sekä onnistua houkuttelemaan uusia hyviä työntekijöitä organisaatioon (Barnett & Bradley, 2007; de Oliveira, Cavazotte & Dunzer, 2019). Nykypäivänä työntekijät tarvitsevat edelleen organisaationsa tukea ja työkaluja työuralla kehittymiseen ja uralla edistymiseen (Clarke, 2013).

Aiemmin työurien on katsottu muodostuvan pitkäaikaisista työsuhteista, joissa ura- ja ansiokehitys on tapahtunut hierarkkisesti ylöspäin (Kiviranta, 2012). Uudenlaiset urateoriat kuvailevat nykypäivän työurien koostuvan muun muassa sivuttaisista liikkeistä, satunnaisista uratasanteista, ajanjaksoista työelämän ulkopuolella (esimerkiksi perhesyistä tai kouluttautumisen vuoksi) ja suurista uramuutoksista (Marler, Woodard, Barringer & Milkovich, 2002). Ominaisista uudennlaisille työurille on yksilön vastuu oman uransa kehittämässä, joka vaatii yksilöltä muun muassa joustavuutta, itseohjautuvuutta, kykyä ottaa riskejä ja sietää epävarmuutta sekä kehittää jatkuvasti omaa inhimillistä pääomaa. Uudenlaisissa työurissa urapäätöksiä tehdään omien arvojen ja kiinnostuksen kohteiden

mukaan sekä motivoivina tekijöinä nähdään itsensä kehittäminen ja psykologinen menestyminen. (Hall, 1996.)

Työurien muutos ei kuitenkaan vielä vuonna 2018 ole näkynyt suomalaisessa työelämässä, sillä 39 prosenttia työurista (40 % vuonna 1984) tehtiin edelleen yhden ja saman ammatin sisällä. Samana vuonna jatkuva kokoaikainen palkkatyö oli edelleen yleisin työnteen muoto (63 %) ja määräaikaisten työsuhteiden määrä oli pysynyt samana (noin 16 %) viimeisen neljäntoista vuoden ajan. (Sutela ym., 2019.) Näiden tilastojen perusteella ei ole syytä olettaa, että suomalaisten työurat olisivat erityisen epävakaampia tai pirstaloituneempia kuin aiemmin. Toisaalta pieniä merkkejä työn monimuotoistumisesta antaa nollatuntisopimusten (5 %) ja vuokratyön (2 %) lisääntyminen vaihtoehtona perinteiselle kokoaikaiselle jatkuvalla palkkatyöllä (Sutela ym., 2019). Tällaiset työsuhteet lisäävät yksilön vastuuta omasta työurastaan, jolloin erityisen tärkeää on pitää huolta omasta työ- ja työllistymiskyvystään (Kokkinen, 2020).

Väestön ikääntymisen voidaan katsoa olevan merkittävä työelämään vaikuttava yhteiskunnallinen muutos. Vuosien 2010–2020 aikana työikäisten (15–64-vuotiaat) määrä Suomessa on vähentynyt 136 000 henkilöllä. Ennusteiden mukaisesti työikäisten määrä Suomessa tulee vähentymään 76 000 henkilöllä vuoteen 2040 mennessä ja vuonna 2060 työikäisiä on 310 000 vähemmän kuin vuonna 2021. (SVT, 2021.) Tämä luo organisaatioille nyt ja tulevaisuudessa haasteita löytää riittävästi osaavaa työvoimaa. Ratkaisuja työvoiman saatavuuteen voidaan löytää työurien pidentämisestä, joka vaatii organisaatiolta panostusta työntekijöiden työurien ja työkyvyn kestävään johtamiseen (Kokkinen, 2020).

Viime vuosien aikana työurakeskusteluun on noussut mukaan näkemys kestävästä työurista. Kestäville työurille olennaista on pitkäjänteisyys sekä yksilön ja työuran yhteensopivuus (person-career fit). Työurajohtaminen on kestävää vain silloin, jos sen vaikutukset ovat kestäviä pitkällä aikavälillä. (De Vos, Van der Heijden & Akkermans, 2020.) Työurien johtaminen organisaatioissa kestävien periaatteiden mukaisesti tukee organisaatioiden toimintakyvyn ja työntekijöiden työkyvyn säilymistä (Kokkinen, 2020). Valcour (2015, 22) esittelee teoksessaan neljä kestävästä työuran elementtiä, jotka olisi hyvä ottaa huomioon aina, kun tehdään työuriin tai työurajohtamiseen liittyviä päätöksiä tai järjestelyjä. Kestävät työurat ilmenevät seuraavien elementtien kautta: 1) työntekijän vahvuuksien, taitojen ja kiinnostuksen kohteiden yhteensopivuus työhön, 2) jatkuva oppiminen ja uudistuminen, 3) työllistymiskyky tarjoaa turvaa ja 4) työn ja muun elämän onnistunut yhteensovittaminen läpi työuran. Organisaatioiden vastuu on tarjota työntekijöille mahdollisuudet näiden elementtien toteutumiseen ja työntekijöiden vastuu on puolestaan ymmärtää elementtien tärkeys ja pyrkiä toteuttamaan niitä (Kokkinen, 2020).

Työurajohtamisella, nimenomaan organisatorisella työurajohtamisella (organizational career management), tarkoitetaan organisaation toimenpiteitä työntekijöidensä uralla kehittymisen edistämiseksi (Baruch & Peiperl, 2000). Organisatorisen työurajohtamisen käsite saa tutkimuksissa erilaisia määritelmiä. Käsite voidaan ymmärtää joko enemmän systeemin yläkäsitteenä, joka koostuu organisaation toimintatavoista ja käytännöistä tai konkreettisina organisaation

tarjoamina työkaluina työntekijöidensä työurien johtamiseen (Zhao ym., 2022). Yleisiä työurajohtamisen käytäntöjä ja työkaluja ovat muun muassa urakehityskeskustelut, koulutukset, mentorointi ja sisäiset työkierrot (Bagdadli & Gianecchini, 2019; Donohue & Tham, 2019). Tutkimuksissa työurajohtamista suorittavien organisaatioiden on havaittu omaavan paremman suorituskyvyn kuin organisaatioiden, jotka eivät suorita työurajohtamista (De Vos & Cambré, 2016). Muita tutkimuksissa esiin nousseita työurajohtamisen vaikutuksia on pienempi työntekijöiden vaihtuvuus, lisääntynyt tunnetason sitoutuminen, lisääntynyt työ- ja uratyytyväisyys sekä parantunut yksilön suorituskyky (Zhao ym., 2022).

Tämä tutkimus on tehty tapaustutkimuksena eräällä valtion tutkimuslaitoksella. Kohdeorganisaatiota voidaan kuvailla tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatioksi, sillä suurin osa sen työntekijöistä työskentelee joko tutkijana tai asiantuntijana. Tutkimusorganisaatio määritellään yleisesti yhteisöksi, jonka päätaivoitteena on harjoittaa riippumattomasti perustutkimusta, kokeellista kehittämistä tai teollista tutkimusta (Valtiovarainministeriö, 2023). Asiantuntijaorganisaatiolle on ominaista, että se ratkaisee asiakkaidensa vaikeita ja monimutkaisia ongelmia. Asiantuntijaorganisaation tarjoamissa palveluissa korostuu asiantuntijan ajattelutoiminta, eikä niinkään fyysinen työ tai fyysinen tuote. (Pesonen, 2007, 24–25.)

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on yleisesti lisätä ymmärrystä työurajohtamisen käsitteestä ja siihen liittyvistä teemoista suomalaisessa työelämäkontekstissa, erityisesti tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatiossa. Työurajohtamisen käsite on suomenkielisessä kirjallisuudessa suhteellisen uusi ja se saa erilaisia määritelmiä eri toimijoiden keskuudessa. Käsitteen näkemyserojen vuoksi tutkimuksessa haluttiin ensin selvittää, millaisia merkityksiä työurajohtamisen käsite saa tutkimus- ja asiantuntijaorganisaation johtajien ja esihenkilöiden näkökulmasta. Kysymyksen avulla haluttiin selvittää käsitteen työurajohtaminen määritelmää sekä haastatteluiden sisällä varmistua käsitteen yhtäläisestä ymmärryksestä. Ensimmäisestä tutkimuskysymyksestä muotoutui seuraavanlainen.

1. Millaisia merkityksiä työurajohtamisen käsite saa tutkimus- ja asiantuntijaorganisaation johtajien ja esihenkilöiden näkökulmasta?

Toisena tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten työuria johdetaan nykypäivänä tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatiossa. Kysymyksen avulla haluttiin selvittää, millaisia käytäntöjä ja toimenpiteitä organisaatiossa on olemassa sekä millaisia työkaluja työurien johtamisessa hyödynnetään tällä hetkellä. Toiseksi tutkimuskysymykseksi rakentui seuraava.

2. Miten työuria johdetaan tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatioissa?

Kolmantena tutkimuksessa haluttiin selvittää työurajohtamisen käytännön toteuttamista haastavia tekijöitä. Kolmanneksi tutkimuskysymykseksi muodostui seuraava.

3. Millaisia haasteita työurien johtamisessa kohdetaan tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatioissa?

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkielma rakentuu kuudesta osiosta. Tutkielman ensimmäisessä osiossa 1 Johdanto esitellään yleisellä tasolla tutkimuksen aihe ja tutkimuskysymykset.

Osiossa 2 Työurajohtamisen käsitteet määritellään tutkimukseen oleellisesti liittyvät käsitteet. Käsitteiden määrittely alkaa uudenlaisten urakäsitteiden; rajaton työura, monimuotoinen työura ja kaleidoskooppisen uramallin esittelyllä. Tämän jälkeen syvennyttään viime aikoina akateemisessa kirjallisuudessa suosioitaan kasvattaneen kestäväen työuran käsitteeseen. Näiden jälkeen esitellään tutkimuksen keskeisin käsite organisatorinen työurajohtaminen. Viimeisenä tutustutaan työurajohtamisen käsitteeseen suomalaisessa työelämäkontekstissa. Osion lopusta löytyy yhteenveto käsitteiden määritelmistä taulukkomuodossa.

Osiossa 3 Organisatorinen työurajohtaminen syvennyttään organisatorisen työurajohtamisen teemoihin. Ensiksi esitellään tutkimuksissa yleisimmin havaitut organisatorisen työurajohtamisen työkalut. Toisena käydään läpi organisatorisen työurajohtamisen yleisimpiä vaikutuksia sekä organisaatioille että yksilöille organisaatioiden näkökulmasta katsottuna. Kolmanneksi tutustutaan työurajohtamisen seurantaan ja mittaamiseen. Osion loppupuolella esitellään työurajohtamisen mahdollistavia ja estäviä tekijöitä organisaatioiden näkökulmasta. Lopuksi osion tärkeimmät asiat ovat koottu yhteenvetona taulukkomuotoon.

Osiossa 4 Aineisto ja menetelmä esitellään tutkimuksen menetelmät. Ensin syvennyttään laadullisen tutkimuksen periaatteisiin ja tutkimuksen lähtökohtiin. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio ja sen yleisiä ominaisuuksia tutkimus- ja asiantuntijaorganisaationa. Kohdeorganisaation esittelyn jälkeen tutustutaan tutkimuksen aineiston keruuseen ja analysointiin. Lopuksi arvioidaan vielä tutkimuksen luotettavuutta.

Osiossa 5 Tulokset esitellään tutkimuksen tulokset ja käydään keskustelua, kuinka ne vertautuvat aiempaan tutkimukseen. Tulosten esittely on jaettu kolmeen eri kappaleeseen tutkimuskysymysten mukaisesti. Ensimmäisenä vastataan kysymykseen työurajohtamisen käsitteestä, toisena miten työuria johdetaan ja kolmantena millaisia haasteita työurajohtamisessa kohdetaan.

Osiossa 6 Johtopäätökset ja pohdinta esitellään tutkimuksen päälöydökset ja pohditaan niiden herättämiä ajatuksia aiemman tutkimuksen valossa. Lopuksi tulosten ja johtopäätösten perusteella annetaan suosituksia kohdeorganisaatiolle

työurajohtamisen kokonaisuuden kehittämisen tueksi. Tutkielman lopusta löytyvät viitteet tutkielmassa hyödynnettyyn kirjallisuuteen ja muuhun aineistoon. Viimeisenä ovat liitteet, joista löytyvät tutkimuksessa käytetyt haastattelurungot ja tutkimuksen tiedote. Haastattelurungoista ja tutkimuksen tiedotteesta on poistettu kohdeorganisaatioon viittaavat tunnisteet anonymiteetin takaamiseksi.

2 TYÖURAJOHTAMISEN KÄSITTEET

Työelämässä ja yksilöiden työurissa on tapahtunut muutoksia viimeisten vuosikymmenten aikana. Työuratutkimuksessa määritellään nykypäivän uudenlaisia työuria rajattoman uran, monimuotoisen uran ja kaleidoskooppisen uramallin avulla (Donohue & Tham, 2019). Työurajohtamisen käsite suomalaisessa työelämässä on suhteellisen uusi ja akateemista kirjallisuutta käsitteen ympäriltä ei juurikaan ole. Suomalaisten organisaatioiden käytössä työurajohtamisen käsite on saanut joitakin määritelmiä, jotka ovat kuitenkin hieman hajanaisia ja määrittelevät työurajohtamista hyvin yleisellä tasolla. Englannin kielellä työurajohtamisen teemoja on käsitelty akateemisessa kirjallisuudessa organisatorisen työurajohtamisen (organizational career management) käsitteen avulla (Baruch & Peiperl, 2000). Työuratutkimuksessa kestävien työurien käsite on noussut viime aikoina mukaan keskusteluun kestävien teemojen yleisestikin kasvattaessaan suosiotaan (De Vos ym., 2020).

2.1 Uudenlaiset työurat

Yleisesti työura voidaan määritellä yksilön työkokemusten muodostamana ajan myötä kehittyvänä jonona (Arthur, Hall & Lawrence, 1989, 8). Perinteisesti työurat ovat muodostuneet pitkäaikaisesta työsuhteesta, jossa ura- ja ansiokehitys on tapahtunut hierarkkisesti ylöspäin (Kiviranta, 2012). Viime vuosien aikana työelämässä ja yksilöiden asenteissa on tapahtunut muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet siihen, miten yksilöiden työurat rakentuvat. Tutkijat ovat myös havainneet, että perinteiset urateoriat eivät enää pysty selittämään ja kuvailemaan nykyajan työuria, jonka vuoksi he ovat kehittäneet uusia lähestymistapoja kuvaamaan nykypäivän uudenlaisia työuria. Uudenlaisia työuria kuvaavia käsitteitä ovat rajaton työura (boundaryless career), monimuotoinen työura (protean career) ja kaleidoskooppinen uramalli (kaleidoscope career model). (Donohue & Tham, 2019.)

Arthur ja Rousseau (1996) esittelivät kirjassaan näkemyksensä uudenlaisesta rajattomasta työurasta. Rajattomia työuria kuvaa työntekijöiden itsenäisyys ja se, etteivät he ole enää sidoksissa vain yhteen tiettyyn organisaatioon työuransa aikana. Työntekijät tekevät työuria koskevat päätökset itsenäisesti ja luovat itselleen omia uratavoitteita. Rajattomissa työurissa työntekijät liikkuvat myös vapaasti eri organisaatioiden tai urapolkujen välillä. (Donohue & Tham, 2019.) Yleensä rajattomat työurat koostuvat sivuttaisista liikkeistä, satunnaisista uratasanteista, ajanjaksoista työelämän ulkopuolella (esimerkiksi perhesyistä tai kouluttautumisen vuoksi) ja suurista uramuutoksista (Marler ym., 2002). Rajattomissa työurissa uralla menestymistä ei arvioida pelkästään hierarkkisen ylennemisen tai ansiokehityksen kautta, vaan menestystä tarkastellaan pikemminkin työn merkityksellisyyden, työn ja muun elämän tasapainon, mahdollisuuden hyödyntää omia taitoja ja merkityksellisten ihmissuhteiden kautta (Hind, 2005).

Toinen vallalla oleva näkökulma uudenlaisista työurista on monimuotoinen työura (protean career). Monimuotoisilla työurilla on paljon yhtäläisyyksiä rajattomiin työuriin, ja kuten rajattomissa työurissa, monimuotoisissa työurissa yksilö on vahvasti oman työuransa hallitseva ja päätöksiä tekevä toimija (Donohue & Tham, 2019). Monimuotoiset työurat ovat sidoksissa yksilön arvoihin ja urapäätöksiä tehdään omien arvojen ja kiinnostuksen kohteiden mukaisesti. Monimuotoisia työuria kuvastaa työntekijöiden motivoituminen psykologisen menestymisen, jatkuvan itsensä kehittämisen, autonomian, joustavuuden ja itsensä toteuttamisen kautta. Monimuotoisissa työurissa vastuu uralla kehittymisestä nähdään olevan yksilöllä. Näin ollen monimuotoinen uranäkemyksesi vaatii yksilöltä joustavuutta, itseohjautuvuutta, kykyä ottaa riskejä ja sietää epävarmuutta sekä kehittää jatkuvasti omaa inhimillistä pääomaa. (Hall, 1996.)

Kolmas uudenlaisia työuria mallintava näkemys on Mainieron ja Sullivanin (2006) kirjassaan esittelemä kaleidoskooppinen uramalli (kaleidoscope career model). Mallin mukaan yksilöiden urapäätöksiin vaikuttaa kolme muuttujaa: aitous, tasapaino ja haaste. Aitoudella tarkoitetaan tässä yksilön omien arvojen mukaisten päätöksien tekemistä urallaan. Tasapainolla viitataan erityisesti työn ja muun elämän yhteensovittamiseen ja tasapainon löytämiseen näiden välillä. Haastemuuttujalla tarkoitetaan yksilön tarvetta tehdä työtä, joka haastaa kehittymään sekä tarjoaa mahdollisuuksia autonomiaan, vastuunkantoon, oppimiseen ja henkilökohtaiseen kasvuun (Clarke, 2015). Rajattoman ja monimuotoisen työuran näkemyksiä on kritisoitu siitä, etteivät ne ota riittävästi huomioon sukupuolen, identiteetin ja kulttuurin vaikutuksia yksilöiden työurien kehittymiseen heidän elämänsä aikana (Sullivan & Baruch, 2009). Kaleidoskooppinen uramalli pyrkii vastaamaan tähän kritiikkiin, sillä uramallissa yksilön toimintaa tarkastellaan kontekstissa, jossa yksilö työskentelee ja tekee päätöksiään aina kulloisenkin tilanteen mukaan.

Nykyajan työurat ovat siis hyvin yksilöllisiä ja ne voivat rakentua erilaisista reiteistä ja palasista. Tutkiessaan suomalaisten asiantuntijatyötä tekevien työntekijöiden työuria Kiviranta (2012) havaitsi asiantuntijoiden työurien rakentuvan hyvin kaksijakoisesti. Osalla tutkimukseen osallistuvilla työura oli ollut hyvin selkeä ja virtaviivainen, kun taas toisilla työura oli rakentunut määräaikaistyyppisistä

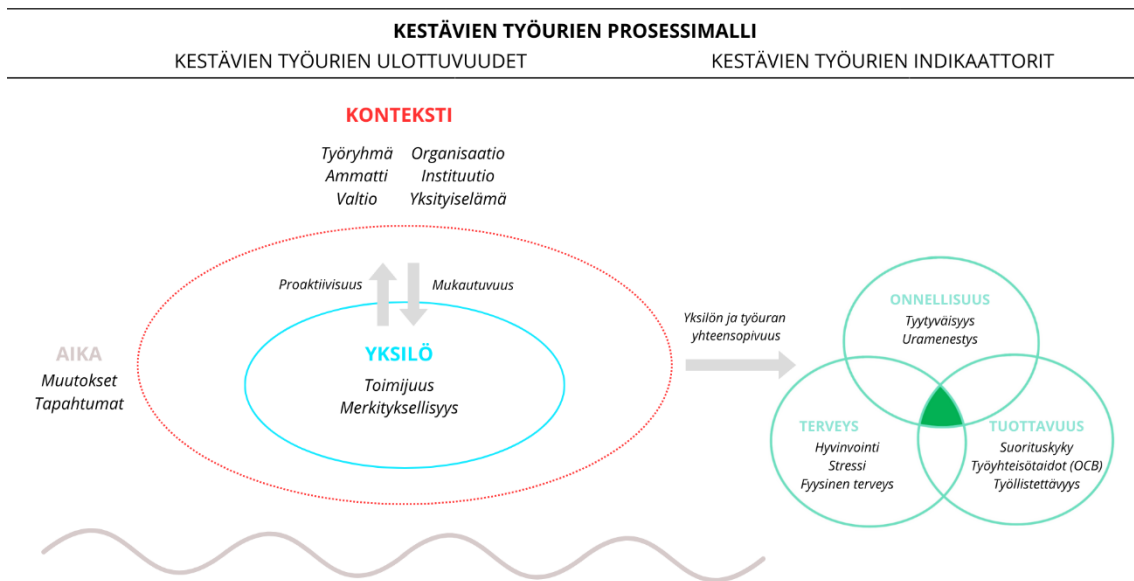
ja sijaisuuksista, jolloin pysyvyyttä työuralla ei ollut juuri ollut. Nykypäivänä työuriin vaikuttavia tekijöitä ovat yksilön valintojen ja koulutustaustan lisäksi esimerkiksi sattumat ja taloussuhdanteiden vaihtelut (Ojala & Pyöriä, 2020).

2.2 Kestävät työurat

Työuratutkimus on kehittynyt viimeisten vuosikymmenten aikana omaksi tutkimushaarakseen. Yksi työuratutkimuksen uusista suuntauksista on uudenlaisten työurien lisäksi kestävien työurien tutkimus. Kestävien työurien suuntaus ei pyri syrjäyttämään edeltävässä kappaleessa esiteltyjä näkemyksiä uudenslaisia työurista vaan lisäämään näkemyksiin kestävyuden näkökulmaa. Työelämän ja työurien muuttuessa epävakaimmiksi ja monimuotoisemmiksi, työurien johtamisessa on perusteltua keskittyä erityisesti kestävien työurien johtamiseen. (De Vos & Van der Heijden, 2015, 2, 5.) Kestävälle työurille olennaista on pitkäjänteisyys. Työurajohtaminen on kestävää vain silloin, jos sen vaikutukset ovat kestäviä pitkällä aikavälillä (De Vos ym., 2020). De Vos ym. 2020 ovat luoneet teoreettisen mallin kestäville työurille (Kuvio 1), jossa he mallintavat kestäviä työuria yksilön, kontekstin ja ajan ulottuvuuksien kautta.

De Vos ym. (2020) kuvailevat kestäviä työuria dynaamiseksi prosessiksi (Kuvio 1), jossa oleellisinta on yksilön ja työuran yhteensopivuus. Kestävässä työurissa yksilö on usein keskeinen toimija. Yksilöön vaikuttaa kuitenkin vahvasti muuttuva ja muuntautuva konteksti, jossa hän toimii. Yksilön ja kontekstin välinen suhde on dynaaminen ja vuorovaikutuksellinen, jolloin yksilö sopeutuu kontekstissa tapahtuviin muutoksiin ja toisaalta voi proaktiivisesti myös omalla toiminnallaan vaikuttaa kontekstiin. Malli näkee työurat jatkuvina urakokemusten ketjuina, jolloin kolmantena pääulottuvuutena yksilön ja kontekstin lisäksi kestäviä työuria tarkastellaan ajan suhteen. Kokonaisuudessaan kestävät työurat hyödyttävät yleisesti sekä yksilöä että ympäristöä (usein organisaatio) ja niitä tulisi tarkastella pitkällä aikavälillä. (De Vos ym., 2020.)

Mallin mukaan työurien kestävyyttä voidaan arvioida kolmen indikaattorin avulla, jotka ovat terveys, onnellisuus ja tuottavuus. Näiden kolmen tekijän toteutumisen nähdään olevan avainasemassa yksilön menestykseen työelämässä, mutta toisaalta yhtä lailla muillakin elämän osa-alueilla. Terveydellä tarkoitetaan fyysistä ja psyykkistä terveyttä, jolloin merkityksellistä on työuran vaatimusten yhteensopivuus yksilön fyysisten ja psyykkisten voimavarojen kanssa. Onnellisuudella tarkoitetaan yksilön omaa kokemusta menestymisestä ja tyytyväisyydestä omaan työuraan. Onnellisuuteen vaikuttaa yksilön kokemukset omien arvojensa ja tavoitteidensa sopivuudesta omaan työuraan. Tuottavuudella tarkoitetaan yksilön suorituskykyä nykyisessä työssä sekä urapotentialiaa tulevaisuudessa eli kykyä työllistyä tulevaisuudessa muihin töihin. (De Vos ym., 2020.)



KUVIO 1 Kestävien työurien prosessimalli (mukailten De Vos ym., 2020).

2.3 Organisatorinen työurajohtaminen

Organisatorisella työurajohtamisella (organizational career management) tarkoitetaan yleisesti organisaation toimenpiteitä työntekijöidensä uralla kehittymisen edistämiseksi (Baruch & Peiperl, 2000). Etsiessä kirjallisuudesta syvempää määritelmää organisatoriselle työurajohtamiselle törmätään erilaisiin näkemyksiin. Osa tutkijoista määrittelee organisatorisen työurajohtamisen konkreettisina työuraan liittyvinä toimintoina. Näitä toimintoja ovat esimerkiksi henkilöstön kehittämiseen liittyvät työkalut, organisaation toimintatavat, käytännöt, ohjelmat ja prosessit. Osa tutkijoista puolestaan määrittelee organisatorisen työurajohtamisen enemmän systeemin yläkäsitteenä, joka koostuu organisaation toimintatavoista ja käytännöistä. Määritelmät organisatoriselle työurajohtamiselle eroavat toisistaan myös yksilön ja organisaation roolin osalta. Osa tutkijoista näkee organisaatiot ”aloitteentekijöiksi” ja työntekijät ”reagoiviksi”. Tällöin organisaatioiden ajatellaan toimivan monopolina, joissa työntekijöiden mahdollisuudet ovat hyväksyä, kestää tai lähteä. (Zhao ym., 2022.) Toisen näkemyksen mukaan organisatorinen työurajohtaminen on yhteisesti rakennettu prosessi, joka kehittyy, kun koko organisaatio työntekijöistä johtoon ovat osallisia työurajohtamisen toiminnoissa (Appelbaum, Ayre & Shapiro, 2002).

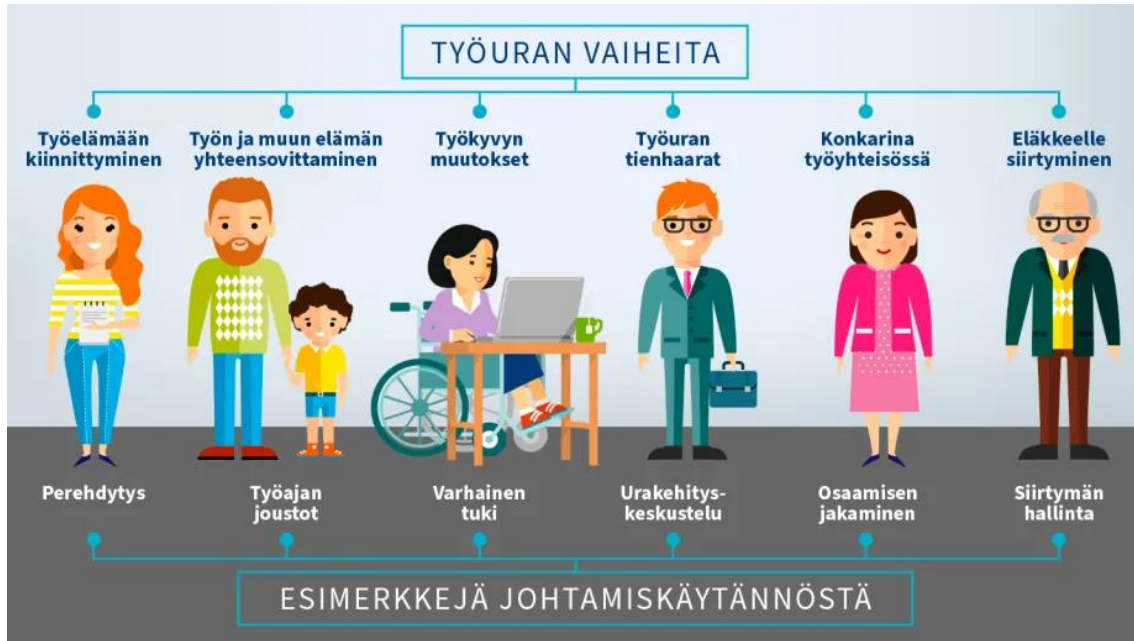
Yleinen, tutkimuksissa korostuva, ajatus on, että nykypäivänä organisaatioiden tulisi tarjota entistä joustavampaa ja moninaisempaa tukea työntekijöidensä työurien kehittämiseen. Tavoitteena tulisi olla työurien

kokonaisvaltainen kehittyminen, eikä vain uralla hierarkkisesti ylöspäin eteneminen (Krishnan & Maheshwari, 2011). Työurien moninaistuksessa yksilön työelämätaitojen ja itseohjautuvuuden vahvistaminen nähdään tärkeänä työuran tukena muutoksien kohdatessa (Kokkinen, 2020). Clarke (2013) ehdottaakin artikkelissaan, että nykypäivään sopiva organisatorinen työurajohtaminen tulisi olla joustavaa ja työntekijöiden kehittymistä haastavaa. Sen tulisi olla työntekijän ja työnantajan yhdessä hallinnoimaa ja edistää tasapainoisia suhteita.

2.4 Työurajohtaminen suomalaisten toimijoiden keskuudessa

Työurajohtamisen käsitettä ovat hyödyntäneet suomalaisista toimijoista ainakin Keva ja Työterveyslaitos sekä Keskinäiset Eläkevakuutusyhtiöt Ilmarinen ja Elo. Keva ja Työterveyslaitos ovat tuottaneet omaa tutkimusta työurajohtamisen teemoista sekä luoneet omia kaupallisia palveluitaan työurajohtamisen teemojen ympärille. Näiden palveluiden pohjalta Ilmarinen ja Elo ovat myös omassa viestinnässään hyödyntäneet työurajohtamisen käsitteistöä (Lalu, 2020; Wallin, 2018). Työurajohtamisen käsitteen määrittely tekee hankalaksi se, ettei kumpikaan, Keva tai Työterveyslaitos, ole luoneet käsitteelle julkisesti mitään tiukkaa määritelmää, vaan he määrittelevät työurajohtamisen käsitettä omissa kanavissaan hieman eri tavoin. Keva määrittelee työurajohtamisen olevan ”ennakoivaa työkyvyn tukea, jossa tuetaan työntekijän osaamista, motivaatiota ja voimavaroja niin, että ne säilyvät läpi työuran erilaisissa elämäntilanteissa” (Keva, 2022). Kevan blogissa Hakkarainen (2021) toteaa kirjoituksessaan työurajohtamisen olevan esihenkilön tukea työntekijöilleen urasuunnittelussa, jossa autetaan työntekijöitä osaamisen ja vahvuuksien tunnistamisessa sekä luodaan mahdollisuuksia hyödyntää niitä.

Työterveyslaitos (2023a) määrittelee työurajohtaminen olevan ihmisen johtamista kyseisessä uravaiheessa, jossa tavoitteena on auttaa työntekijöitä selviytymään työelämän ja työuran muutoksista. Tähän pyritään tukemalla muun muassa työntekijöiden työhön liittyvää motivaatiota, itseohjautuvuutta ja omaa työuran hallintaa. Keskeistä työurajohtamisessa on yhteensovittaa työntekijän sekä työnantajan tavoitteet, toiveet ja vahvuudet. Parhaassa tapauksessa jokainen työntekijä työskentelee voimavarojensa ja osaamisensa mukaisesti hänelle sopivimmassa tehtävässä, jolloin tilanteesta hyötyvät sekä työntekijä että työnantaja. (Työterveyslaitos, 2023a.) Organisaation strategia ja henkilöstöpolitiikka antavat suuntaviivoja työurajohtamisen toteuttamiseen. Työterveyslaitoksen mukaan työurajohtamisen käytäntöjen toimeenpanijoina keskeisessä roolissa ovat yleensä esihenkilöt. (Työterveyslaitos, 2023b.) Alla olevassa Kuviossa 2 on havainnollistettu työurien erilaisia vaiheita ja niihin sopivia johtamiskäytäntöjä. (Työterveyslaitos, 2023b).



KUVIO 2 Työuran erilaisia vaiheita ja niihin sopivia johtamiskäytänteitä (Työterveyslaitos, 2023b).

2.5 Yhteenveto

Taulukossa 1 yhteenveto tutkimuksen keskeisten käsitteiden määritelmistä.

TAULUKKO 1 Yhteenveto työurajohtamisen käsitteistä.

Käsite	Alakäsite tai toimija	Määritelmä
Uudenlaiset työurat	Rajaton työura	Työntekijät ovat itsenäisiä ja liikkuvat vapaasti eri organisaatioiden ja urapolkujen välillä. Tärkeää on työn merkityksellisyys, työn ja muun elämän tasapaino sekä mahdollisuus hyödyntää omia taitoja.
	Monimuotoinen työura	Yksilön arvot ja kiinnostuksen kohteet ohjaavat urapäätöksiä. Työntekijä motivoituu psykologisen menestymisen, jatkuvan itsensä kehittämisen, autonomian, joustavuuden ja itsensä toteuttamisen kautta.
	Kaleidoskooppinen uramalli	Yksilön urapäätöksiin vaikuttaa aitous, tasapaino ja haaste. Aitoudella tarkoitetaan yksilön arvojen mukaisten päätösten

		tekemistä. Tasapainolla viitataan työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Haasteella tarkoitetaan yksilön tarvetta tehdä työtä, joka haastaa kehittymään sekä tarjoaa mahdollisuuksia autonomiaan, vastuunkantoon, oppimiseen ja henkilökohtaiseen kasvuun.
Kestävät työurat		Oleellista on yksilön ja työuran yhteensopivuus. Kestäviä työuria voidaan arvioida terveyden, onnellisuuden ja tuottavuuden kautta. Kestävyyttä arvioidaan aina pitkällä tähtäimellä.
Organisatorinen työurajohtaminen		Organisaation toimenpiteet työntekijöidensä uralla kehittymisen edistämiseksi. Voivat olla esimerkiksi konkreettisia työkaluja tai organisaation toimintatapoja.
Työurajohtaminen suomalaisten toimijoiden keskuudessa	Keva	”Ennakoivaa työkyvyn tukea, jossa tuetaan työntekijän osaamista, motivaatiota ja voimavaroja niin, että ne säilyvät läpi työuran erilaisissa elämäntilanteissa.” Esihenkilön tukea työntekijöilleen urasuunnittelussa, jossa autetaan työntekijöitä osaamisen ja vahvuuksien tunnistamisessa sekä luodaan mahdollisuuksia hyödyntää niitä.
	Työterveyslaitos	Ihmisen johtamista kyseisessä uravaiheessa, jossa tavoitteena on auttaa työntekijöitä selviytymään työelämän ja työuran muutoksista. Tuetaan muun muassa työntekijöiden työhön liittyvää motivaatiota, itseohjautuvuutta ja omaa työuran hallintaa.

3 ORGANISATORINEN TYÖURAJOHTAMINEN

Organisatorisella työurajohtamisella tarkoitetaan organisaation toimenpiteitä työntekijöidensä uralla kehittymisen edistämiseksi (Baruch & Peiperl, 2000). Seuraavissa luvuissa tarkastellaan työurien johtamiseen liittyviä teemoja. Luvuissa syvennyttään työurajohtamisen käytäntöihin ja työkaluihin, vaikutuksiin organisaatiotasolla, työurajohtamisen seurantaan ja mittaamiseen sekä tarkastellaan organisaatiossa työurajohtamisen toteuttamista mahdollistavia ja estäviä tekijöitä.

3.1 Käytäntöjä ja työkaluja

Tutkimusta työurajohtamisen käytännöistä ja työkaluista löytyy suhteellisen paljon. Kuten työurajohtamisen määritelmiä, työurajohtamisen käytäntöjä ja työkaluja on monia, eikä voida sanoa, mitkä käytännöt tai työkalut ovat absoluuttisesti parhaita, vaan kunkin organisaation tulee löytää heille sopivimmat ja tarkoituksenmukaisimmat keinot tukea työntekijöidensä työurien kehittymistä. Tutkimuksissa yleisimmin esiin nousevia työurajohtamisen käytäntöjä ja työkaluja, jotka ovat vaikuttaneet positiivisesti yksilöiden uramenestykseen tai organisaation toimintaan, ovat urakehityskeskustelut, koulutukset, mentorointi, sisäiset työpaikkahaut ja työkierrot, moninaiset urapolut, seuraajasuunnittelu, muutosturvaohjelmat ja eläköitymisohjelmat. (Bagdadli & Gianecchini, 2019; Hernaus, Pavlovic & Klindzic, 2018; Donohue & Tham, 2019.)

Yksi yleisimmistä työurajohtamisen työkaluista on urakehityskeskustelut. Urakehityskeskusteluissa arvioidaan työntekijän nykyistä työnkuvaa ja työssä suoriutumista. Urakehityskeskusteluissa tavoitteena on arvioida työntekijän taitoja ja uratavoitteita, sekä tehdä suunnitelmaa niiden toteuttamiseksi organisaation tarjoamien mahdollisuuksien puitteissa. (Bagdadli & Gianecchini, 2019.) Keskusteluiden avulla organisaatioissa voidaan myös arvioida millaisiin

tehtäviin työntekijä olisi tulevaisuudessa sopivin ja ohjata työntekijä tämän perusteella oikeanlaisiin koulutuksiin (Donohue & Tham, 2019).

Organisaatiot voivat kehittää työntekijöidensä työuria tarjoamalla työntekijöille informaatiota ja mahdollisuuksia johtaa itse omia työuriansa. Organisaatiot voivat tarjota työkaluja lisäämään työntekijöiden omaa työuran hallintaa esimerkiksi koulutuksilla, jotka tähtäävät omien taitojen, uratavoitteiden, arvojen ja motivoivien tekijöiden tunnistamiseen ja kehittämiseen. Koulutusten avulla voidaan esimerkiksi auttaa työntekijöitä tunnistamaan sellaisia työelämätaitoja, jotka ovat siirrettävissä eri työnantajien ja työurien välillä. (Donohue & Tham, 2019.) Koulutukset voivat olla esimerkiksi ryhmässä tapahtuvia työuraworkshoppeja, joissa keskustellaan samankaltaisessa uratilanteessa olevien vertaisten tai HR-ammattilaisten kanssa tai esimerkiksi verkossa toteutettavia itsenäisiä e-kursseja (Bagdadli & Gianecchini, 2019; Hernaus ym., 2018).

Mentorointi on edelleen yksi tapa kehittää työntekijöiden työuria organisaatioissa (Bagdadli & Gianecchini, 2019). Mentoroinnissa kokenut työntekijä (mentori) tarjoaa tukea vähemmän kokeneelle työntekijälle. Tuki voi olla työuraan liittyvää tiedon tai taidon "valmentamista" tai enemmän psykososiaalista ystävyyttä ja neuvonantoa. Mentorointia voi tapahtua organisaatioissa täysin spontaanisti ilman sen kummempaa suunnitelmallisuutta tai rakennettujen mentoriohjelmien kautta, joissa uraansa aloitteleville työntekijöille pyritään löytämään sopiva henkilö mentoriksi tukemaan alkavaa ja kehittyvää työuraa. (Donohue & Tham, 2019.) Mentoroinnin on erityisesti havaittu lisäävän työtyytyväisyyttä ja uramahdollisuuksia (Underhill, 2006).

Työntekijöiden työuria voidaan kehittää ja edistää organisaatioissa sisäisillä työpaikkahauilla ja työkiertoilla (Hernaus ym., 2018). Työn sisältöjen muokkaaminen tai työtehtävien vaihto auttaa työntekijöitä kehittämään osaamistaan ja laajentamaan verkostojaan. Etenemisen ei aina tarvitse tapahtua vain ylöspäin, vaan työkierrat voivat tapahtua myös sivuttain "samantasoisten" tehtävien kesken (Donohue & Tham, 2019). Työntekijöiden osaamista haastavien uusien projektien ja tehtävien suorittamisen on havaittu kehittävän työntekijöiden työssä suoriutumista jopa paremmin kuin tavanomaisten koulutusten (Zaleska & de Menezes, 2007.) Työntekijöitä olisi hyvä kannustaa sivuttaiseen liikkumiseen työtehtävästä toiseen, sillä sen on havaittu pitkällä tähtäimellä nostavan yksilön arvoa työmarkkinoilla (Donohue & Tham, 2019). Sivuttaissuuntaiset työkierrat tulisikin nähdä työntekijöiden puolesta menestyksenä eikä epäonnistuneena urakehityksenä, jonka suunta ei ollut ylöspäin (Baruch, 2004, 183).

Työntekijöiden työuria voidaan johtaa rakentamalla organisaatioon erilaisia urapolkuja (Bagdadli & Gianecchini 2019; Donohue & Tham, 2019). Tyypillisesti historiassa uralla eteneminen on tapahtunut ylöspäin johtajarooleihin. Kaikki työntekijät eivät kuitenkaan ole sopivia tai halua esihenkilö- tai johtajatehtäviin, jolloin on tärkeää rakentaa organisaatioihin muitakin mahdollisuuksia edetä uralla. Organisaatiot voivat esimerkiksi rakentaa erillisen asiantuntijan urapolun, johon asiantuntijat, jotka eivät toivo esihenkilö- tai johtajavastuita, voivat hakeutua. (Baruch, 2004, 187.) Näin voidaan ohjata työntekijät heille sopiviin

rooleihin ja välttää työtyytymättömyydeltä ja irtisanoutumisilta epäsovpien roolitusten vuoksi.

Nykypäivänä työntekijät vaihtavat työnantajaansa useammin kuin aiemmin ja organisaatioissa sisäiset ja ulkoiset rekrytoinnit ovat osa normaalia toimintaa. Seuraajasuunnittelun avulla organisaatio voi varautua mahdollisiin työntekijämuutoksiin, jolloin irtisanoutumisen takia avautunut rooli saadaan nopeasti täytettyä. (Bagdadli & Gianecchini 2019; Donohua & Tham, 2019.) Seuraajasuunnittelun avulla kartoitetaan organisaatiossa erilaisiin rooleihin mahdollisia tulevia seuraajia ja samalla heidän osaamisensa kehittymistä tiettyjä rooleja kohti voidaan näin ennalta tukea (Donohua & Tham, 2019). Erytisen tärkeää tällaista suunnittelua toteuttaessa on kaikkien työntekijöiden tasavertainen kohtelu (Baruch, 2004, 192).

Työntekijöiden työuria voidaan tukea myös eläkeiän lähestyessä erilaisilla eläköitymisohjelmilla (Bagdadli & Gianecchini, 2019; Baruch, 2004, 184). Ohjelmat ovat täysin organisaatioiden itse rakennettavissa, mutta pääpaino on työntekijän tukemisessa eläköitymisen ja sitä seuraavien muutosten hallinnassa. Työntekijöitä voidaan esimerkiksi tukea uudelleenlaiseen taloudelliseen tilanteeseen liittyvien kysymysten kanssa ja psykologisesti valmistaa työntekijöitä sopeutumaan elämään ilman työtä. Erytisesti organisaatioissa, joissa on paljon eläkeikää lähestyviä työntekijöitä, on paikallaan harkita oman eläköitymisohjelman rakentamista (Baruch, 2004, 185–186.)

Työntekijöiden työuria voidaan organisaation puolesta tukea myös irtisanomisen hetkellä. Muutosturva tarjoaa irtisanotuille työntekijöille tukea uuden työpaikan tai työuran löytämiseksi (Bagdadli & Gianecchini, 2019; Donohua & Tham, 2019). Konkreettista tukea voidaan muun muassa tarjota ansioluettelon päivittämiseen, työhaastatteluihin valmistautumiseen sekä vahvuuksien ja taitojen tunnistamiseen. Organisaatio voi ylipäättänsä tukea työntekijöidensä resilienssiä suurien uramuutosten hetkellä. Muutosturvan tarjoaminen työntekijöille vähentää yleensä irtisanoutumisiin liittyvää sekasortoa, lieventää vääryydenkokemuksia ja suojaa työnantajan julkista imagoa. (Donohua & Tham, 2019.)

Nykypäivänä työurien ollessa entistä moninaisempia, organisaatiot voivat hakea kilpailuetua erilaisilla työntekijöiden elämäntilanteita tukevilla ratkaisuilla. Organisaatiot voivat esimerkiksi tarjota työn tekemiseen joustoja ajan ja paikan suhteen, sekä myöntää muita joustoja esimerkiksi työajan kevennyksiä tai vanhempainvapaita niitä tarvitseville. (Donohue & Tham, 2019.)

3.2 Vaikutukset organisaatiotasolla

Organisatorisen työurajohtamisen vaikutuksia voidaan tutkia sekä organisaation että yksilön näkökulmasta. Tässä teoriakappaleessa keskitytään vaikutuksiin organisaation näkökulmasta, vaikka useat näistä organisaatioiden kokemista vaikutuksista ilmenevät yksilön ajatuksissa tai käyttäytymisessä tapahtuneiden muutosten seurauksena. Työurien johtaminen organisaatioissa vaatii aina

resursseja, yleisesti ottaen aikaa ja rahaa. Organisaatioiden näkökulmasta onkin tärkeää selvittää, onko tämä panostus taloudellisesti kannattavaa. Tutkimuksissa on havaittu, että panostus työurajohtamiseen on hyödyllistä niin organisaatioiden kuin työntekijöidenkin näkökulmasta katsottuna. (De Vos & Cambré, 2016.) Täysin suoraa yhteyttä on vaikea tutkia, mutta tutkijat ovat pyrkineet selvittämään työurajohtamisen vaikutuksia muun muassa organisaation suorituskyvyn, työntekijöiden vaihtuvuuden, tunnetason sitoutumisen, työtyytyväisyyden, uratytytyväisyyden ja yksilön suorituskyvyn tasoa mittaamalla (Zhao ym. 2022).

De Vos & Cambré (2016) havaitsivat työurajohtamisen toimintojen suorittamisen organisaatiossa olleen yhteydessä parempaan organisaation suorituskykyyn (liikevoitto ennen veroja). Samankaltaisia tuloksia löysivät myös Baruch & Rosenstein (1992), jotka havaitsivat organisaatiossa suoritettujen työurajohtamisen toimintojen olevan positiivisesti yhteydessä tulokseen, vaikkakin työurajohtaminen ei ollut yhteydessä parempaan kokonaismyyntiin. Bálint and Karoliny (2017) eivät tutkimuksessaan pystyneet osoittamaan yhteyttä työurajohtamisen käytäntöjen hyödyntämisen ja parantuneen organisaation suorituskyvyn välillä, mutta havaitsivat hyvää tulosta tekevien yritysten suorittavan työurajohtamista enemmän ja laadukkaammin, kuin huonompaa tulosta tekevät organisaatiot. Työurajohtamisen mahdollista positiivista vaikutusta organisaation suorituskykyyn sivuaa Crook, Todd, Combs, Woehr & Ketchen (2011) tutkimus inhimilliseen pääomaan (human capital) panostamisen ja organisaation suorituskyvyn välisestä yhteydestä. He havaitsivat organisaation osalta relevantteihin työntekijöiden tietoihin, taitoihin ja kykyihin panostamisen olevan vahvassa yhteydessä organisaation parempaan suorituskykyyn (Crook ym., 2011). Tämän tuloksen voidaan ajatella olevan siirrettävissä myös työurajohtamisen kontekstiin, sillä useat työurajohtamisen työkalut tähtäävät nimenomaan työntekijöiden tietojen, taitojen ja kykyjen, toisin sanoen, osaamisen kehittämiseen.

Työurajohtamisen on havaittu olevan yhteydessä pienempään henkilöstön vaihtuvuuteen organisaation sisällä ja vähentävän henkilöstön aikomuksia vaihtaa työnantajaa (de Oliveira ym., 2019; Cheng, Xu & Cui, 2018; Guan, Zhou, Ye, Jiang & Zhou, 2015; Kim, Um, Kim & Kim, 2014). Henkilöstön vaihtuvuudella tarkoitetaan organisaatioon saapuvien uusien ja organisaation palveluksesta lähtevien vanhojen työntekijöiden määrää. Suuri henkilöstön vaihtuvuus aiheuttaa usein suuria kuluja organisaatioille. Ei-toivottuja kuluja muodostuu muun muassa uusien työntekijöiden rekrytoinneista, perehdytyksestä ja kouluttamisesta. Tärkeää inhimillistä pääomaan saatetaan myös menettää työntekijöiden vaihtessa työnantajaa. (Grissom, Nicholson-Grotty & Keiser, 2012.)

Työurajohtamisen vaikutuksia organisaatioissa on tutkittu myös työntekijöiden tunnetason sitoutumisen (affective commitment) osalta. Tunnetason sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän tunnesidettä organisaatioon identifioitumisen ja osallisuuden tunteen kautta (Moon & Choi, 2017). Tunnetason sitoutumisen on havaittu olevan vahvasti positiivisessa yhteydessä työssä suoriutumisen kanssa (Rafiei, Amini & Foroozandeh, 2014; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin & Jackson, 1989). Tutkimukset ovat saaneet osittain ristiriitaisia tuloksia työurajohtamisen vaikutuksista työntekijöiden tunnetason sitoutumiseen. Kahdessa

tutkimuksessa työntekijöiden työurien tukemisen havaittiin lisäävän heidän tunnetasonsa sitoutumista työnantajaansa (Moon & Choi, 2017; Sturges, Conway & Liefoghe, 2008), kun taas Jayasingam & Yongin (2013) tutkimuksessa havaittiin, ettei organisaation tarjoamalla mahdollisuudella kouluttautumiseen tai mentoointiin ollut vaikutusta organisaatioon tunnetasolla sitoutumiseen. Tutkijat kehittävät suhtautumaan löydöksiinsä kuitenkin varauksella, sillä tutkimuksessa työntekijät eivät pitäneet kouluttautumisen ja mentoroinnin mahdollisuutta tärkeänä osana heidän uralla kehittymistään, millä saattoi olla vaikutusta tulokseen.

Työurajohtamisen vaikutuksia organisaatiossa on tutkittu työtyytyväisyyden osalta. Työtyytyväisyys määritellään yleisesti joukoksi tunteita, joita yksilö kokee omaa työtään kohtaan (de Oliveira ym., 2019). Tutkiessaan työurajohtamisen vaikutuksia työntekijöiden työtyytyväisyyteen de Oliveira ym. (2019) havaitsivat organisaation suorittaman työurajohtamisen ja työntekijöiden työtyytyväisyyden välillä olevan positiivisen yhteyden. Myös Chen, Chang & Yeh (2004) havaitsivat tutkimuksessaan organisaation tarjoamien urakehitysohjelmien ja työtyytyväisyyden välillä positiivisen yhteyden. Urakehitysohjelmien havaittiin olevan suorassa yhteydessä työtyytyväisyyteen, jonka havaittiin edelleen lisäävän yksilön motivaatiota omalla uralla kehittymiseen. Yksilön kokeman työtyytyväisyyden tason havaittiin myös olevan suorassa yhteydessä yksilön tuottavuuteen. Mitä tyytyväisempi työntekijä on työhönsä, sitä tuottavampi hän on. (Chen ym., 2004.)

Työurajohtamisen vaikutuksia organisaatiolle on tutkittu paljon työntekijöiden uratytytyväisyyden osalta (Zhao ym., 2022). Uratytytyväisyydellä tarkoitetaan yleensä työntekijöiden ajatuksia omasta urakehityksestään ja siitä, kuinka hyvin se on linjassa heidän omien tavoitteidensa, arvojensa ja mielenkiinnonkohteidensa kanssa (Erdogan, Kraimer & Liden, 2004). Uratytytyväisyyden on havaittu välillisesti olevan yhteydessä työntekijöiden parempaan työssä suoriutumiseen (Trivellas, Kakkos, Blanas & Santouridis, 2015). Erityisesti organisaation toteuttamat käytännöt tukemaan työntekijöiden uran ja osaamisen kehittymistä on havaittu lisäävän työntekijöiden uratytytyväisyyttä (Barnett & Bradley, 2007). Kong, Okumus & Bu (2020) havaitsivat tutkimuksessaan työurajohtamisen toteutuksen organisaatiossa vaikuttaneen positiivisesti työntekijöiden uraodotuksiin, joiden puolestaan havaittiin olevan yhteydessä uratytytyväisyyteen. Verbruggen, Sels & Forrier (2007) pohtivat tutkimuksessaan työurajohtamisen työkalujen toimivan välineenä, joiden avulla työntekijöiden tavoiteltu ja todellinen urakehitys ovat lähempänä toisiaan, joka puolestaan johtaa yleisesti suurempaan tyytyväisyyteen omaa uraa kohden.

Organisaation toiminnan kannalta merkityksellistä on työurajohtamisen käytänteiden ja työkalujen vaikutukset yksilön suorituskykyyn. Yleisesti organisaatioiden suorittaman työurajohtamisen on havaittu edistävän työntekijöiden osaamisen kehittymistä, psyykkistä terveyttä ja työhön liittyvää sisäistä motivaatiota (Zaleska & de Menezes, 2007; Kim ym., 2016; Vuori, Toppinen-Tanner & Mutanen, 2012; Salmela-Aro, Mutanen & Vuori, 2012). Uusien työtehtävien ja osaamista haastavien projektien on havaittu edistävän työntekijöiden taitojen ja verkostojen kehittymistä (Zaleska & de Menezes, 2007). Kim ym. (2016)

havaittivat työurajohtamisen käytäntöjen vähentävän työntekijöiden kokemia uupumusoireita. Vuori ym. (2012) puolestaan havaitsivat organisaation tarjoaman oman uran hallintaan tähtäävän intervention vähentävän masennusoireita työntekijöiden keskuudessa sekä vähentävän työntekijöiden aikomuksia eläköityä aikaisin. Salmela-Aro ym. (2012) tutkivat uravalmiutta edistävän intervention vaikutuksia työntekijöiden sisäiseen motivaatioon. He havaitsivat intervention seurauksena työntekijöiden sisäisen motivaation omaa työtään kohtaan kasvaneen. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet sisäisen motivaation olevan yhteydessä laadukkaampaan ja kestävämpään panostukseen tavoitteiden saavuttamiseksi (Trautwein, Lüdtke, Schnyder, & Niggli, 2006; Sheldon & Elliot, 1998).

Työntekijöiden työuriin panostamisen on uskottu kasvattavan yksilön omaa halua kehittää omaa työuraansa (career self-management). Työntekijän oman työuran kehittäminen näkyy muun muassa uramahdollisuuksien selvittämisenä, uratavoitteiden luomisessa ja uraan liittyvien ongelmien ratkaisussa. (Sturges, Guest, Conway & Davey, 2002.) Sturges ym. (2002) ja De Vos, Dewettinck & Buyens (2009) havaitsivat tutkimuksissaan työntekijän oman työuran johtamisen lisäävän organisaatiolta saatua tukea työuran edistämiseksi. Nämä havainnot yhdessä luovat positiivisen uralla kehittymisen kehän, jossa organisaatiolta saatu tuki työuran kehittämiseen lisää yksilön oman työuran johtamista, joka taas edelleen lisää organisaation puolesta saadun tuen saatavuutta. Tämä itseään ruokkiva positiivinen kehä on mielenkiintoinen havainto, joka kannustaa organisaatioita tukemaan työntekijöidensä työuria.

Edeltävissä kappaleissa esiteltiin useita työurajohtamisen vaikutuksia organisaatiotasolla. Työurajohtamisen suorittaminen organisaatioissa vaatii aikaa ja rahaa (De Vos & Cambré, 2016). Sitä voidaan osittain pitää organisaation riskisijoituksena työntekijöihin, sillä työntekijät ovat jatkuvasti vapaita lähtemään organisaatiosta muiden työnantajien palvelukseen. Vaikkakin työntekijöiden työuriin panostaminen saattaa olla elinehto takaamaan jatkuvuutta organisaatioissa, epävarmuus saattaa aiheuttaa keskustelua työurajohtamisen tarpeellisuudesta ja kannattavuudesta (De Cuyper & De Witte, 2011). Työntekijöiden työuriin ja osaamiseen panostaminen lisää työntekijöiden työllistettävyyttä myös organisaation ulkopuolella (Donohue & Tham, 2019). Toisaalta tämän ei ole kuitenkaan havaittu lisäävän henkilöstön vaihtuvuutta organisaatioissa, vaan pikemminkin laadukkaan työurajohtamisen on havaittu lisäävän tunnetason sitoutumista ja työtyytyväisyyttä, joka puolestaan on johtanut pienempään työntekijöiden vaihtuvuuteen (de Oliveira ym., 2019; Koster, Grip & Fouarge, 2011). Yhteenvetona Zhao ym. (2022) näkevät tehokkaalla työntekijöiden työurien kehittämisellä ja johtamisella olevan useita positiivisia vaikutuksia organisaatioille. Donohue & Tham (2019) arvioivatkin laadukkaan työurajohtamisen tarjoavan organisaatioille mahdollisuuden saavuttaa kilpailuetua muihin toimijoihin nähden.

3.3 Seuranta ja mittaaminen

Organisaatiotasolla työurajohtamisen seurantaan ja mittaamiseen on pyritty löytämään sopivia menetelmiä. Työurajohtaminen käsitteenä ja toimintoina itsessään saa eri organisaatioissa erilaisia määritelmiä (Zhao ym., 2022). Tällöin tärkeää on löytää kullekin organisaatiolle validit ja sopivat mittarit. Voidaankin sanoa, että ei ole olemassa mitään mittaamisen menetelmää, joka sellaisenaan sopisi kaikkiin organisaatioihin (De Vos & Cambré, 2016). Yleisellä tasolla jaoteltuna työurajohtamista organisaatioissa voidaan seurata ja mitata objektiivisesti tai subjektiivisesti (Zhao ym., 2022).

Yksinkertaisimmillaan työurajohtamista organisaatioissa voidaan seurata ja mitata objektiivisesti selvittämällä, mitä konkreettisia toimintoja organisaatiossa hyödynnetään työntekijöiden työurien edistämiseksi. Tutkimuksissa usein seurattuja osa-alueita ovat muun muassa koulutukset, seuraajasuunnittelu, mentorointi, urapolut, uraneuvonta, henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat ja suoriutumisen arvioinnit. (Zhao ym., 2022.) Hiljattain mukaan tutkittavaksi osa-alueeksi on ehdotettu työn vapautta, jossa erityisesti arvioitaisiin työn ajan ja paikan joustavuutta (Bagdadli & Gianecchini, 2019). Objektiivisesti työurajohtamisen vaikutuksia voidaan organisaatioissa seurata mittaamalla esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuutta (de Oliveira ym., 2019), työkiertojen määrää (Hernaus ym., 2018) ja henkilöstön työkykyä sairauspoissaolojen kautta (Toppinen-Tanner, Böckerman, Mutanen, Martimo & Vuori, 2016).

Subjektiivisella tasolla työurajohtamista voidaan seurata ja mitata selvittämällä työntekijöiden kokemuksia työurajohtamisen toimenpiteistä (Zhao ym., 2022). Esimerkiksi muutokset tunnetason sitoutumisessa, työtyytyväisyydessä, uratytytyväisyydessä, psyykkisessä terveydessä, työmotivaatiossa ja halussa kehittää omaa työuraa ovat yleisiä työurajohtamisen toimenpiteistä seuraavia vaikutuksia (Moon & Choi, 2017; de Oliveira ym., 2019; Barnett & Bradley, 2007; Vuori ym., 2012; Salmela-Aro ym., 2012; Sturges ym., 2002). Organisaatiot voivat siis seurata työurajohtamisen vaikutuksia tutkimalla työntekijöiden kokemuksia näiden osa-alueiden osalta erilaisten kyseisiä teemoja mittaavien henkilöstökyseilyiden avulla.

3.4 Mahdollistavat tekijät

Työurajohtamisen toteuttamista organisaatioissa edesauttaa tietyt seikat. Työurajohtamisen mahdollistaviksi tekijöiksi on tutkimuksissa tunnistettu muun muassa toimintaa ohjaava strategia, työurajohtamisen mahdollistava organisaatiokulttuuri, työurajohtamisen työkalut sekä työurajohtamista käytännön tasolla suorittavien henkilöiden kuten HR-osaston ja esihenkilöiden relevantti osaaminen (Zhao ym., 2022).

Työurajohtamisen tehokkaan toteutumisen edellytyksenä organisaatioissa voidaan pitää sen kuulumista organisaation strategiaan. Strategia on suunnitelma, joka sisältää ohjeet, kuinka haluttuun tavoitteeseen tai lopputulemaan päästään (Mintzberg, 1987a). Organisaation strategian tavoitteena on asettaa organisaation suunta, kohdentaa resursseja, luonnehtia organisaatiota ja tarjota johdonmukaisuutta (Mintzberg, 1987b). Organisaation sisäiset toiminnot ja prosessit luodaan ja järjestellään strategian mukaisiksi. Strategisen henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa organisaation strategian ja sen HR-toimintojen yhteensopivuus nähdään välttämättömyytenä toimintojen tehokkaalle hyödyntämiselle. (Delery & Doty, 1996.) Organisaation HR-toimintojen voidaan ajatella toimivan strategisena työkaluna, jonka avulla organisaation yleinen strategia ja HR-käytännöt muovataan yhteensopiviksi tukemaan organisaation tavoitteiden saavuttamista (Park & Kim, 2019).

Organisaatiokulttuurilla on vaikutusta organisaation HR-toimintoihin (Park & Kim, 2019). Näin ollen organisaatiokulttuurilla voidaan olettaa olevan vaikutusta myös työurajohtamisen toimintoihin. Organisaatiokulttuuri määritellään tyypillisesti monimutkaiseksi joukoksi arvoja, uskomuksia, oletuksia ja symboleja, jotka määrittävän tavan, jolla organisaatio harjoittaa liiketoimintaansa (Barney, 1986). Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siis olennaisesti organisaatioiden toimintatapoihin ja se on avainasemassa mahdollistamaan tai estämään kehitysprosesseja kaikkialla organisaatioissa (Tiittanen, Heikkilä & Baigozhina, 2021). Henkilökohtaista kehittymistä tukevan ja työntekijöille vastuuta jakavan organisaatiokulttuurin on havaittu lisäävän työntekijöiden koettuja uramahdollisuuksia (Reeder, 2020).

Työurajohtamista organisaatioissa tukee erilaiset työurajohtamisen käytännöt ja työkalut. Ne eivät ole työntekijöiden työurien johtamisessa ja kehittämisessä absoluuttinen edellytys, mutta helpottavat työurajohtamista suorittavien henkilöiden, usein esihenkilöiden, tehtävää ja tehostavat työntekijöiden työurien kehittämistä huomattavasti. Käytäntöjen ja työkalujen puuttuessa työntekijöiden työurien johtaminen nojaa vahvasti esihenkilön henkilökohtaiseen kompetenssiin. Tällöin organisaation on tehtävä erityisen selväksi esihenkilöiden rooli ja vastuu työntekijöidensä työurien kehittämisessä (Segers & Inceoglu, 2012). Donohue & Tham (2019) korostavat, että työurajohtamisen käytänteitä ja työkaluja ei tulisi käsitellä erillisinä, vaan niistä olisi hyvä rakentaa yhtenäinen organisaation oma työurajohtamisen järjestelmä, jonka hyödyntämistä organisaatiokulttuuri tukee.

Toimivien rakenteiden ja käytäntöjen lisäksi työurajohtamisen toteutuksessa merkittävässä roolissa on työurajohtamista suorittavien osastojen ja henkilöiden ammattitaito. Jotta rakenteet ja työkalut edesauttavat työurien kehittämisessä, niitä on osattava hyödyntää (Guest, 2011). Esihenkilöiden ajatellaan olevan työurajohtamisen käytännön toteutuksen keskiössä, sillä he ovat usein niitä, jotka käyvät uratoiveisiin ja -tavoitteisiin liittyvät keskustelut työntekijöiden kanssa ja ovat näin ollen parhaiten perillä yksilöiden tilanteista (McDermott, Conway, Rousseau, & Flood, 2013). Hr-osaston ja esihenkilöiden sujuvan yhteistyön ja yhteisymmärryksen on ehdotettu olevan avainasemassa

työurajohtamisen toimintojen ja työkalujen onnistuneessa hyödyntämisessä (De Vos & Cambré, 2016).

3.5 Estävät tekijät

Edeltävässä kappaleessa 3.4 Mahdollistavat tekijät käsiteltiin työurajohtamisen mahdollistavia tekijöitä organisaatioissa. Tutkimus työurajohtamisen toteuttamista estävistä tai hankaloittavista tekijöistä on vähäistä. Näin ollen edeltävän kappaleen mahdollistavat tekijät toimivat kääntäen puuttuessaan työurajohtamisen toteuttamista estävinä tai vähintään haastavina tekijöinä.

Ilman strategiaa organisaatiot ovat vain joukko ihmisiä, jotka kulkevat kaikki haluamiinsa suuntiin tai etsivät jotain tehtävää (Mintzberg, 1987b). Selvää on siis, että strategia on elinehto organisaatioiden tehokkaalle toiminnalle. Sama pätee myös organisaation HR-toimintoihin. Näin voidaan ajatella strategian puuttumisen tai työurajohtamisen toteuttamisen kanssa ristiriidassa olevan strategian estävän työntekijöiden tehokkaan työurien johtamisen. Henkilöstön osaamisen kehittämisen puuttuminen organisaation strategiasta voi johtua esimerkiksi siitä, että organisaatioissa ei ymmärretä panostuksen pitkän aikavälin tuottoisuutta. Organisaatioiden lyhyen tähtäimen tulosodotukset saattavat ohjata tai pakottaa organisaatioita minimoimaan kuluja, jotka eivät ole välittömästi tuottavia. Suurilla organisaatioilla on todennäköisesti enemmän resursseja työntekijöiden osaamisen kehittämiseen kuin pienillä organisaatioilla. (Kokkinen, 2020.)

Organisaation kulttuurilla on vaikutusta organisaation toimintoihin (Tiittanen ym., 2021). Organisaatiokulttuurin ollessa työurajohtamiseen nähden epäedullinen, voidaan työntekijöiden työurien tehokkaan johtamisen olettaa olevan vähintäänkin haastavaa. Tärkeää olisi huolehtia, että organisaatiokulttuuri on työurien johtamisen mahdollistava ja tukeva, jopa siihen kannustava. Työntekijöiden käsityksillä organisaatiokulttuurista on myös havaittu olevan vaikutusta organisaation HR-toimintoihin. Positiivisten käsitysten organisaatiokulttuurista havaittiin olevan yhteydessä tehokkaampiin HR-toimintoihin (Park & Kim, 2019).

Työurajohtamisen käytäntöjen ja työkalujen puuttuminen ei ole absoluuttinen este työurajohtamisen toteuttamiseen. Tällöin kuitenkin suuri vastuu työntekijöiden työurien johtamisesta siirtyy yksittäisille esihenkilöille, ja työurajohtamisen toteutuksen taso on pääasiassa riippuvainen yksittäisen esihenkilön kompetenssista ja suorituskyvystä. Mikäli esihenkilöillä ei löydy osaamista työntekijöidensä työurien johtamiseen, voidaan tätä osaamisen puutetta pitää työurajohtamisen toteuttamista haastavana tekijänä.

Epäselvyydet ja epäjohdonmukaisuudet HR-osaston ja työurajohtamista suorittavien esihenkilöiden välillä johtavat tehottomaan työurajohtamiseen (De Vos & Cambré, 2016). Myös yhteisymmärryksen puuttuminen esihenkilön ja työntekijän, jonka työuraa johdetaan, välillä johtavat tehottomaan lopputulokseen. Mikäli esihenkilö ei ole selvillä työntekijän uratoiveista tai -tavoitteista, työuran tehokas kehittäminen tai tukeminen ei ole mahdollista. (De Vos & Van der

Heijden, 2017.) Syynä tällaiseen epäjohtonmukaisuuteen tai yhteisymmärryksen puuttumiseen saattaa esimerkiksi olla organisaation puutteellinen tai huonosti implementoitu strategia (Mintzberg, 1987b).

3.6 Yhteenveto ja teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu organisatorisen työurajohtamisen käsitteen ympärille. Tämä valikoitui teorian lähtökohdaksi, sillä tutkimuksen tarkoituksena on tutkia työurien johtamista nimenomaan organisaation näkökulmasta katsottuna. Tutkielmassa työuria ja työurajohtamista tarkastellaan kestävien työurien näkökulmasta. Näkökulma sopii laajasti yhteiskunnan tarpeisiin, jossa työntekijöiden työurien ja työkyvyn kestävyys nähdään olevan avainasemassa ratkaisemaan tulevaisuuden haasteita osaavan työvoiman saatavuudessa. Taulukossa 2 esitetään lyhyesti yhteenvetona osion 3. Organisatorinen työurajohtaminen tärkeimmät havainnot.

TAULUKKO 2 Yhteenveto työurajohtamisen käytännöistä ja työkaluista, seurannasta ja mittaamisesta, vaikutuksista organisaatiotasolla sekä mahdollistavista ja estävistä tekijöistä.

Käytännöt ja työkalut	Urakehityskeskustelut Koulutukset Mentorointi Sisäiset työpaikkahaut ja työkierrot Moninaiset urapolut Seuraajasuunnittelu Muutosturvaohjelmat Eläköitymisohjelmat Työnjoustot
Vaikutukset organisaatiotasolla	Organisaation suorituskyky ↑ Henkilöstön vaihtuvuus ↓ Tunnetason sitoutuminen ↑ Työtyytyväisyys ↑ Uratyytyväisyys ↑ Yksilön suorituskyky ↑ Yksilön halu kehittää omaa työuraa ↑
Seuranta ja mittaaminen	Objektiiviset laskelmat - Tarjotut työkalut - Henkilöstön vaihtuvuus - Työkierrot - Sairauspoissaolot Subjektiiviset kyselyt - Tunnetason sitoutuminen - Työtyytyväisyys - Uratyytyväisyys

	<ul style="list-style-type: none"> - Psyykkinen terveys (uupumus ja masennusoireet) - Työmotivaatio - Yksilön halu kehittää omaa työuraa
Mahdollistavat tekijät	<p>Strategia Organisaatiokulttuuri Työkalut ja käytännöt HR:n ja esihenkilöiden osaaminen</p>
Estävät tekijät	<p>Strategia ei linjassa Tuottoisuutta ei ymmärretä Epäsopiva organisaatiokulttuuri Työkalujen ja käytäntöjen puuttuminen HR:n ja esihenkilöiden puutteellinen osaaminen</p>

4 AINEISTO JA MENETELMÄ

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutuksen vaiheita ja menetelmiä. Ensiksi syvennytään laadulliseen tutkimukseen ja tapaustutkimukseen tutkimusmenetelminä. Toiseksi tutustutaan paremmin tutkimuksen kohdeorganisaatioon. Kolmanneksi esitellään tutkimuksen aineiston keruuta ja analysointia sekä viimeisenä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen päätavoitteena on yleisesti kuvailla ja selventää ihmisten elettyä elämää ja siinä tapahtuvia ilmiöitä sellaisenaan kuin ne ovat tietoisuuteen rakentuneet. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto kerätään usein puheena tai kirjallisena diskurssina esimerkiksi erilaisten haastattelujen, kyselyiden tai havainnointien avulla. (Polkinghorne, 2005.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia merkityksiä työurajohtamisen käsite saa johtajien ja esihenkilöiden näkökulmasta tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatiossa, ja selventää näin ollen työurajohtamisen käsitteen määritelmää. Tavoitteena oli myös selvittää, miten työuria johdetaan tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatiossa ja millaisia haasteita työurajohtamisen käytännön toteutukseen liittyy. Näin ollen käsitteiden ja ilmiöiden ymmärryksen lisäämiseksi laadullinen tutkimusmenetelmä on oikea valinta.

Laadullisen tutkimuksen lisäksi tutkimusta voidaan kuvailla case- eli tapaustutkimukseksi. Tapaustutkimus on yksi liiketaloustieteellisen tutkimuksen yleisimpiä laadullisia menetelmiä. Tapaustutkimuksessa keskitytään usein yhteen tai enintään muutamaaan tarkoituksenmukaisesti valittuun tapaukseen. Usein tapaus on yritys tai yrityksen osa, esimerkiksi osasto, tulosityksikkö tai esikunta. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 154.) Tapaustutkimus on hyvä valinta tutkimusmenetelmäksi, kun halutaan löytää vastauksia ”miten” ja ”miksi”

kysymyksiin tai tutkia ajankohtaista ilmiötä tosielämän kontekstissa (Yin, 2014, 2).

4.2 Kohdeorganisaatio

Tämän tapaustutkimuksen kohdeorganisaationa toimii eräs valtion tutkimuslaitos. Tutkimuslaitoksen henkilöstömäärä on vuonna 2022 ollut noin 1300 henkilöä. Valtion tutkimuslaitosten keskeinen tehtävä on tuottaa tietoa yhteiskunnallista päätöksentekoa varten. Tutkimusorganisaatio määrittellään yleisesti yhteisöksi, jonka päätavoitteena on harjoittaa riippumattomasti perustutkimusta, kokeellista kehittämistä tai teollista tutkimusta. Tutkimusorganisaation tavoitteena on levittää tutkimuksen tuloksia laajasti julkaisujen, koulutuksen ja tiedonsiirron avulla. Valtion tutkimuslaitosten tutkimus- ja kehittämistoimintaa rahoitetaan valtion talousarviossa myönnettyillä määrärahoilla. (Valtiovarainministeriö, 2023.)

Kohdeorganisaatiota voidaan tutkimusorganisaation lisäksi kuvailla asiantuntijaorganisaatioksi, sillä lähes puolet tutkimuslaitoksen työntekijöistä työskentelee asiantuntijoina. Asiantuntijaorganisaatioille on ominaista, että ne ratkaisevat asiakkaidensa vaikeita ja monimutkaisia ongelmia. Tyypillistä on, että asiantuntijaorganisaation työntekijät ovat keskimääräistä korkeammin koulutettuja. Asiantuntijaorganisaation tarjoamissa palveluissa korostuu asiantuntijan ajattelutoiminta, ei niinkään fyysinen työ tai fyysinen tuote. (Pesonen, 2007, 24–25.)

Kohdeorganisaation tavoitteena on tutkimuksen tulosten avulla kehittää työntekijöidensä työurien johtamista ja organisaation sisäistä työurajohtamisen kokonaisuutta. Kohdeorganisaation sisäisiltä nettisivuilta voidaan havaita, että organisaatioon on luotu työkaluja tukemaan työntekijöiden työurien johtamista ja kehittämistä. Organisaatiossa on kolme virallista urapolkua; tutkimuksen urapolku, tutkimusta tukeva urapolku ja asiantuntija urapolku. Sisäistä liikkuvuutta tukemaan on luotu oma sisäisen liikkuvuuden -ohjelma. Esihenkilöiden toteuttamat kehityskeskustelut, joissa tarkastellaan osaamista, nykyisiä työtehtäviä ja tulevaisuuden tavoitteita ovat pakolliset jokaiselle työntekijälle kerran tai kahdesti vuodessa. Mentorointiin on kehitetty oma kanava, johon halukkaat voivat ilmoittautua mentoriksi tai mentoroitavaksi. Kehityksen alla on oma ”konkariohjelma”, jonka avulla tukea voidaan suunnata uran loppuvaiheen työntekijöille. (Organisaation sisäiset nettisivut, 2024.)

4.3 Aineiston keruu ja analysointi

Aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla 14.8.2023-3.10.2023 välisenä aikana. Teemahaastattelu on sopiva haastattelumenetelmä, kun

halutaan tutkia ihmisten tulkintoja ja heidän antamiaan merkityksiä tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 88). Haastattelut rakennettiin alkuperäisiin tutkimuskysymyksiin pohjautuen kolmen teeman ympärille. Tutkimuskysymys 2 muotoutui tutkimuksen edetessä erilaiseksi, jonka vuoksi haastatteluteemat ja tutkimuskysymykset eivät kaikilta osin ole täysin yhteneväiset. Haastateltavat teemat ja apukysymykset olivat haastatteluissa ennalta päätettyjä, mutta muutoin haastattelun kulku oli hyvin vapaamuotoinen. Haastatteluja ennen haastateltavat saivat tietää haastattelun aiheen olevan työurajohtaminen, mutta haastattelukysymyksiä he eivät saaneet ennalta nähdä. Haastattelussa haluttiin tutkia näkemyksiä työurajohtamisen käsitteestä, jolloin haastateltavia ei haluttu ohjata tutustumaan aiheeseen liikaa etukäteen. Haastatteluihin rakennettiin kaksi hie-man toisistaan eroavaa runkoa, toinen esihenkilöille ja toinen johtajille. Nämä haastattelurungot ovat näkyvissä tutkimuksen lopussa liitteissä.

Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä 18 tutkimuslaitoksen työntekijää. Heistä yksitoista työskenteli esihenkilönä ja loput seitsemän työskentelivät johtajana. Esihenkilöillä oli kokemusta esihenkilötyöstä keskimäärin noin 7 vuoden ajalta vaihtelun ollessa puolesta vuodesta 25 vuoteen. Esihenkilöillä oli keskimäärin 21 suoraa alaista vaihdellen yhdeksästä 25 henkilöön. Johtajilla oli kokemusta johtajatehtävistä keskimäärin noin 13 vuoden ajalta. Johtajakokemuksen pituus vaihteli reilusta kahdesta vuodesta 25 vuoteen. Johtajilla oli suoraa alaisia keskimäärin 11 vaihdellen neljän ja 16 välillä. Kokonaisuudessaan johtajilla oli alaisia keskimäärin 180 henkilöä vaihdellen 15 ja 300 välillä.

Haastattelut toteutettiin etäyhteydellä Teams-ympäristössä, sillä haastateltavat työskentelivät kukin eri puolella Suomea. Haastateltavat valittiin yhteistyössä organisaation yhteyshenkilön kanssa, sillä yhteyshenkilöllä oli tietämystä, keillä olisi eniten annettavaa tutkimuksen aiheeseen liittyen. Laadullisessa aineistonkeruussa haastateltavien ja aineiston määrää tärkeämpää on haastateltavien ja aineiston laatu. Haastateltavia ei tulisi siis valita sattumanvaraisesti, vaan toteuttaa harkinnanvaraista valintaa (Polkinghorne, 2005). Haastateltaviksi ryhmiksi valikoituivat esihenkilöt ja johtajat, sillä erityisesti heidän ajatuksistaan olttiin kiinnostuneita työurajohtamisen ilmiön ympäriltä.

Toukokuussa 2023 haastateltaville lähetettiin sähköpostitse pyyntö osallistua tutkimukseen työurajohtamisesta. Kaikki organisaation yhteyshenkilön kanssa valitut haastateltavat suostuivat haastatteluihin ja haastatteluajankohdat sovittiin jokaisen haastateltavan kanssa kahdenkeskisesti. Haastateltavat informoitiin tutkimuksesta tiedotteen ja tietosuojailmoituksen avulla. Haastattelut nauhoitettiin Teams-ympäristössä, johon kysyttiin lupa jokaiselta haastateltavalta aina haastattelun alussa samalla, kun varmistettiin, että haastateltava on tutustunut tutkimuksen tiedotteeseen ja tietosuojailmoitukseen. Haastatteluiden jälkeen nauhoitukset litteroitiin tekstimuotoon, jonka jälkeen videonauhoitukset tuhottiin. Kuviossa 3 esitetty aineiston keruun ja analysoinnin aikataulu.



KUVIO 3 Aineistonkeruun ja analysoinnin aikataulu.

Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä 11 esihenkilöä ja 7 johtajaa. Alla olevassa Taulukossa 3 on esitetty haastatteluiden ajankohdat ja kestot.

TAULUKKO 3 Haastatteluiden ajankohdat ja kestot.

Haastateltava	Haastateltavan asema	Haastattelun päivämäärä	Haastattelun kesto
H1	esihenkilö	14.8.2023	53 min 42 s
H2	esihenkilö	14.8.2023	37 min 6 s
H3	esihenkilö	15.8.2023	42 min 9 s
H4	esihenkilö	15.8.2023	30 min 41 s
H5	esihenkilö	16.8.2023	52 min 22 s
H6	esihenkilö	16.8.2023	1 t 1 min 31 s
H7	esihenkilö	17.8.2023	56 min 46 s
H8	esihenkilö	18.8.2023	46 min 18 s
H9	esihenkilö	21.8.2023	22 min 6 s
H10	esihenkilö	22.8.2023	26 min 4 s
H11	johtaja	23.8.2023	32 min 17 s
H12	esihenkilö	28.8.2023	27 min 23 s
H13	johtaja	31.8.2023	38 min 28 s
H14	johtaja	31.8.2023	36 min 7 s
H15	johtaja	6.9.2023	34 min 46 s
H16	johtaja	14.9.2023	27 min 18 s
H17	johtaja	26.9.2023	30 min 35 s
H18	johtaja	3.10.2023	31 min 44 s

Tutkimuksen aineisto analysoitiin käyttäen hyväksi laadullista sisällönanalyysia. Laadullinen sisällönanalyysi on yksi perusanalyysimenetelmistä ja sen avulla voidaan analysoida tekstejä systemaattisesti ja objektiivisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 103, 117). Laadullisen sisällönanalyysin tavoitteena on järjestää aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kuitenkin niin, että sen sisältämää informaatiota ei kadoteta. Analyysin avulla aineistoon luodaan selkeyttä, jotta luotettavien johtopäätösten tekeminen tutkittavasta ilmiöstä on mahdollista. Tyypillistä laadullisen aineiston analyysissä on se, että analyysi ei yleensä ole tutkimuksen

viimeinen vaihe, vaan analyysiä tehdään tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 122.) Tutkimuksessa analyysi tehtiin aineistolähtöisesti eli induktiivisesti, jolloin päättelyn logiikka tapahtuu yksittäisestä yleiseen. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus. Aiemmillä teorioilla tai havainnoilla tutkittavasta ilmiöstä ei saisi olla mitään tekemistä analyysin tekemisen tai sen lopputuloksen kanssa, sillä analyysin halutaan olevan nimenomaan aineistosta lähtöinen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 108.) Analyysin menetelmäksi valikoitui teemoittelu, jossa tavoitteena on etsiä aineistosta tiettyjä teemoja kuvailevia näkemyksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 105).

Aineiston analyysi aloitettiin lukemalla litteroidut haastattelut läpi useaan kertaan. Sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on datan pelkistäminen eli redusointi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 123). Redusoinnissa aineistosta kerättiin ylös tutkimuskysymyksiin liittyvät lauseet ja lausahdukset, muu data jätettiin tässä vaiheessa analyysin ulkopuolelle. Kerättyjen lauseiden ja lausahdusten olennainen sanoma tiivistettiin yksinkertaisempiin pelkistettyihin ilmaisuihin. Redusoinnin jälkeen, sisällönanalyysin toisena vaiheena, aineisto klusteroitiin eli ryhmiteltiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 124). Tässä vaiheessa tarkoituksena oli ryhmitellä samaa ilmiötä kuvaavat ilmaisut yhteen ja muodostaa niistä ilmaisuja kuvaavia alaluokkia. Tämän jälkeen luokittelua jatkettiin ryhmittelemällä alaluokkia samankaltaisuuksien perusteella ja ryhmille muodostettiin yläluokkia. Yläluokat ryhmiteltiin edelleen yhteen samankaltaisuuden perusteella, jolloin aineistolle muodostui pääluokat, jotka toimivat aineiston analyysistä muodostuneen teoreettisen näkemyksen runkona. Klusteroinnin kanssa samanaikaisesti aineistoa abstrahoitettiin eli käsitteellistettiin. Alaluokille, yläluokille ja pääluokille muodostettiin ryhmiä kuvaavat käsitteet. Abstrahoinnissa edetään siis alkuperäisen aineiston kielellisistä ilmauksista kohti teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä. Tällöin tutkija rakentaa muodostamiensa käsitteiden avulla kuvauksen tutkimuskohteesta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 125.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi perustuu siis tulkintaan ja päättelyyn, jossa empiirisestä aineistosta edetään kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Analyysissä edetessä tärkeää on huolehtia, että polku ja yhteys luokkien ja alkuperäisen aineiston välillä säilyy katkeamattomana. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 126–127.)

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on hyvin keskeinen osa tutkimusta. Tutkimuksen luotettavuuden arvioimisessa lähtökohtana voidaankin pitää, että tutkija myöntää olevansa tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Näin ollen laadullisessa tutkimuksessa tärkein luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse ja luotettavuutta tulisikin arvioida koko tutkimusprosessin ajalta. (Eskola & Suoranta, 1998, 210.) Tutkijana olen pyrkinyt vahvistamaan tutkimukseni luotettavuutta

toimimalla jokaisessa tutkimuksen vaiheessa huolellisesti ja erilaisia vaihtoehtoja harkiten. Haastattelurunkoja rakentaessa tutustuin kohdeorganisaation toimintaan käymällä vuoropuhelua organisaation HR-toiminnoista vastaavien henkilöiden kanssa sekä tutustuin olemassa olevaan kirjallisuuteen tutkimuksen kohteena olevan ilmiön osalta. Pyrin näin itse vahvistamaan omaa asiantuntijuutta ilmiötä ympäröivien teemojen ja organisaation käytänteiden osalta. Olen tutkimuksen tekijänä ja haastattelijana kuitenkin suhteellisen kokematon, mikä on voinut vaikuttaa luotettavuutta heikentävästi lähes jokaisessa tutkimuksen vaiheessa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan tutkijan subjektiivisuuden arvioinnin lisäksi hyödyntää neljää luottavuuden arvioinnin ulottuvuutta. Nämä ovat tutkimuksen uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus. (Eskola & Suoranta, 1998, 211–212.) Tutkimuksen uskottavuudella tarkoitetaan tutkimuksen käsitteellisten tulkintojen vastaavuutta tutkijan omiin tulkintoihin. Tutkimukseni ensimmäinen tutkimuskysymys koski juuri keskeisen käsitteen, työurajohtaminen, tulkintaa, jolloin varmistin käsitteellisen yhteisymmärryksen haastateltavien kanssa ensimmäisten haastattelukysymysten jälkeen lukemalla haastateltaville määritelmiä työurajohtamisen käsitteestä.

Edetessäni tutkimuksessa pidemmälle ja haastattelut jo tehneenä, huomasin oman käsitteen määrittelyni olleen haastatteluissa hieman puutteellinen. Käsitteiden määrittelyssäni määrittelin työurajohtamisen olevan ”ennakoivaa työkyvyn tukea, jossa tuetaan työntekijän osaamista, motivaatiota ja voimavaroja niin, että ne säilyvät läpi työuran erilaisissa elämäntilanteissa.” (Keva, 2022). Määrittelin työurajohtamisen olevan myös ”ihmisen johtamista kyseisessä uravaiheessa, jossa tavoitteena on tukea työntekijöiden oma työuran hallintaa, itseohjautuvuutta ja työhön liittyvää motivaatiota – tekijöitä, jotka auttavat heitä selviytymään työelämän ja työuran muutoksista.” (Työterveyslaitos, 2023a). Työurajohtamisen käsitteen määrittelyssä olisi näin jälkikäteen ajateltuna pitänyt myös korostaa organisatorisen työurajohtamisen (organizational career management) -kirjallisuudesta tuttua näkökulmaa, jossa organisatorisella työurajohtamisella tarkoitetaan yleisesti organisaation toimenpiteitä työntekijöidensä uralla kehittämisen edistämiseksi (Baruch & Peiperl, 2000).

Aineistoa analysoidessani, etenkin ensimmäisen käsitettä tutkivan tutkimuskysymyksen osalta, huomasin haastateltavien itse määritelleen työurajohtamisen käsitettä hyvin paljon työntekijöiden työuralla kehittämisen tukemisen kautta (kts. 5.1 Näkemyksiä työurajohtamisen käsitteestä). Tämän havainnon vuoksi, en usko puutteellisen käsitteen määrittelyn aiheuttaneen suurta syytä ajatella tutkimuksen luotettavuuden alentuneen merkittävästi.

Toinen ulottuvuus, jonka mukaan laadullisen tutkimuksen luottavuutta voidaan arvioida, on siirrettävyys. Tutkimustulosten siirrettävyyttä voidaan arvioida sen perusteella, voivatko tutkimuksen tulokset olla hyödynnettävissä myös jossain toisessa kontekstissa. (Eskola & Suoranta, 1998, 211–212.) Tutkimuksessa työurajohtamista tutkittiin tapaustutkimuksena valtion tutkimuslaitoksella. Arvioin itse tutkimuksen tulosten olevan parhaiten siirrettäviä tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatioihin, varsinkin jos kyseessä on valtion

tutkimuslaitos tai muu valtion organisaatio. Toisaalta työurajohtaminen on organisatorisena ilmiönä ja toimintoina mahdollinen kaikkiin organisaatioihin, joissa organisaatio haluaa johtaa, tukea ja edistää aktiivisesti työntekijöidensä työuria, jolloin ajattelen tulosten olevan hyvinkin siirrettäviä monenlaisiin organisaatioihin.

Kolmas ulottuvuus, jonka mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida, on varmuus. Varmuutta voidaan arvioida ottamalla huomioon tutkijan ennakko-oletukset tutkittavasta ilmiöstä (Eskola & Suoranta, 1998, 212.) Tässä tutkimuksessa tutkimuksen aihe ja kohdeorganisaatio olivat tutkijalle, eli minulle, tuntemattomia. Toimeksiannon saadessani aloin tutustumaan työurajohtamisen aiheeseen kirjallisuuden ja verkkomateriaalin osalta yleisellä tasolla, sekä tutustuin organisaation toimintaan käymällä vuoropuhelua HR-toiminoista vastaavien henkilöiden kanssa. Tutkimuksen edetessä syvennyin työurajohtamisen kirjallisuuteen ja analysoin aineistoa yhtäaikaisesti. Tämä kirjallisuuteen tutustuminen on voinut vaikuttaa ajatteluuni tutkimuksen aineistoa analysoidessa ja sen tuloksia kootessa, vaikka aineistolähtöisessä analyysissä teoria-tieto ei saisi vaikuttaa tutkimuksen lopputulokseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 108).

Neljäs ulottuvuus laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin on vahvistuvuus. Vahvistuvuudella tarkoitetaan tehtyjen tulkintojen yhtäläisyyttä jo olemassa olevan tutkimustiedon ja -kirjallisuuden kanssa. (Eskola & Suoranta, 1998, 212.) Osioissa 5 Tutkimuksen tulokset ja 6 Johtopäätökset ja pohdinta pyrin osoittamaan tutkimuksen tulosten ja aiemman kirjallisuuden välisiä yhteyksiä. Osioista voidaan havaita, että tutkimuksen tulokset ovat useilta kohdin yhteneväisiä aiemman kirjallisuuden ja tutkimuksen kanssa.

Ylipäätänsä laadullisen tutkimuksen menetelmien ja tulosten luotettavuutta arvioitaessa on aina otettava huomioon aineiston rajallisuus. Aineisto on aina tutkijan ja tutkittavan välisen vuorovaikutuksen tuotos. Olipa aineisto millä tahansa menetelmällä kerätty, se ei koskaan ole täysin yhtäläinen siinä haastateltavien kuvailemien kokemusten kanssa. (Polkinghorne, 2005.) Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun linjauksen mukaisesti opinnäytetyössä tulee raportoida tekoälyn käytöstä. Tässä tutkimuksessa ei ole hyödynnetty generatiivisiä tekoälysovelluksia.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen tulokset. Tulokset esitellään tutkimuskysymysten mukaisesti kolmessa kappaleessa. Tulokset sisältävät sitaatteja haastatteluista, joita on muokattu niin, että haastateltujen anonymiteetti säilyy. Sitaa-teissa käytettyä kieltä on joiltain osin muokattu selkeämpään muotoon, esimerkiksi muokaten vahvaa puhekieltä paremmin ymmärrettävään muotoon. Tutkimuksen kohteena olleen tutkimuslaitoksen nimi on sitaateissa korvattu sanalla organisaatio X. Tutkimuksessa etsittiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin.

1. Millaisia merkityksiä työurajohtamisen käsite saa tutkimus- ja asiantuntijaorganisaation johtajien ja esihenkilöiden näkökulmasta?
2. Miten työuria johdetaan tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatiossa?
3. Millaisia haasteita työurien johtamisessa kohdataan tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatiossa?

5.1 Näkemyksiä työurajohtamisen käsitteestä

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä oli tarkoitus selvittää haastateltavien näkemyksiä työurajohtamisen käsitteestä. Haastattelujen perusteella työurajohtamisen käsite ei ollut kovinkaan tuttu, ja suuri osa haastateltavista ilmaisi, ettei ole koskaan kuullut työurajohtamisen käsitteestä sellaisenaan. Ajatus käsitteen takana oli kuitenkin suurimmalle osalle haastateltavista entuudestaan tuttu. Haastattelujen perusteella työurajohtamisen katsottiin olevan vahvasti osa hyvää johtamista, jossa tavoitteena on organisaation ja työntekijöiden tavoitteiden ja toiveiden yhteensovittaminen sekä yksilöiden työuralla kehittymisen tukeminen. Työurajohtaminen nähtiin pitkäjänteisenä toimintana.

Työurajohtamisessa olennaisena osana nähtiin organisaation ja työntekijöiden tavoitteiden ja toiveiden yhteensovittaminen. Tavoitteena on saada henkilöistä syntymään paras ja sopivin version organisaatioon. Olennaista on löytää

yksilöille sopivimmat työtehtävät, jotka osaltaan mahdollistavat uralla kehittymisen. Tulos heijastelee kestävän työuran määritelmää, jossa lähtökohtana työuran kestävyydelle pidetään nimenomaan yksilön ja työuran yhteensopivuutta (De Vos ym., 2020).

(Työurajohtaminen on) johtamista ymmärtäen, että henkilöiden omat ambitiot, taidot ja kyvyt kehittyvät ja muuttuvat sen työuran aikana ja sitten pitää suhteessa organisaation tarpeisiin ja suhteessa henkilöiden omaan tämmöiseen tavoiteasetantaan toteuttaa se johtaminen niin, että saadaan henkilöistä syntymään se paras versio itsestään, sopivin versio siihen organisaatioon. (H3)

Omien kiinnostusten ja motivaation ja osaamisen perusteella työnantajan tulee hakea aina kaikille työntekijöille se omin tehtävä. (H14)

Organisaation ja työntekijöiden tavoitteiden ja toiveiden yhteensovittamisen lisäksi työurajohtamisen määriteltiin tarkoittavan yksilöiden työurien kehittymisen tukemista. Tämä näkemys puolestaan sopii organisatorisen työurajohtamisen määritelmään organisaation käytänteistä ja toimenpiteistä työntekijöiden uralla kehittymisen edistämiseksi (Baruch & Peiperl, 2000). Yksilöiden työurien kehittymisen tukemisessa haastatteluissa esiin nousi etenkin seuraavat kolme osa-alueita; uran suunnittelu, osaamisen kehittäminen ja työssä suoriutumisen tuki. Uran suunnittelussa korostui tavoitteista keskustelu ja niiden asettaminen, suunnan näyttäminen uralle ja esihenkilön tuki.

Voisin niin kun yhdessä aina henkilön kanssa keskustella siitä, että mikä heidän toiveensa ja ajatuksensa on siitä, että mihin he omalla työurallaan ovat tähtäämässä tai minkä tyyppiseen tehtävään heillä on kiinnostusta ja sitten auttaa pohtimaan yhdessä, että miten siihen... (H4)

Se on niin kun miettimistä ja suunnittelua, kun henkilö meille tulee, miten hän pystyy etenemään, miten sitä sitten kannustetaan ja ohjataan sinne etenemisessä. (H11)

Näyttää niille jotain, että tää ei olisi mikään McDonalds-juttu, että tässä on joku järki tässä hommassa. (H5)

Mitä kaikkia toimenpiteitä mä voin nyt tehdä ryhmäläisen kanssa, jotta hän pystyisi saavuttamaan ne yksin taikka häneen sitten itsenään asettamat tavoitteet sen oman työuran suhteen. Tottakai siihen liittyy se pidemmän aikavälin tarkastelu siitä työn tekemisestä ja minkälaisia välietappeja mahdollisesti siinä tarvitsisi olla ja tavallaan nyt peilaten sen totta kai siihen nykyiseen tehtävänkuvaan, että mahdollistaako ihmisen urahaaveet sen, että se toteutetaan siinä nykyisessä tehtävässä vai edellyttääkö se sitten ihan työpaikan vaihtoa tai roolin vaihtoa kokonaan sitten täällä organisaatiossa. (H8)

Myös työntekijän osaamisen kehittyminen nähtiin tärkeänä osa-alueena uralla kehittymisessä ja työurien johtamisessa. Työurien kehittymisen kannalta olennaisena osaamisena nähtiin sekä substanssiosaaminen että muut työelämätaidot.

(Näen työurajohtamisen) tiimiläisten osaamisen ja kehittymisen polun jonkunlaisena ohjaamisena ja osaamisen kehittämisenä. (H12)

Työurajohtaminen on se, että meidän ihmiset kehittyvät siinä työssä ollessaan, siis osaamiseltaan ja sitten myöskin muilta taidoiltaan, siis substanssiosaamiselta, ja sitten muilta työelämässä tarvittavilta taidoiltaan ja sitä kautta pystyvät etenemään urallaan joko organisaatiossa X tai sitten organisaation X ulkopuolella. (H13)

Kolmantena yksilöiden uralla kehittämisessä tärkeänä nähtiin työssä suoriutumisen tukeminen. Työurajohtamisen katsottiin pitävän sisällään myös arkipäiväisen työn tekemisen tukemisen, jossa esihenkilö tukee työntekijän jaksamista, työmotivaatiota ja reagoi tarvittaessa työntekijän elämäntilanteissa tapahtuviin muutoksiin.

Sehän on sitä mitä me aika paljon tässä arjessa tehdäänkin eli sitä, että tuetaan, että se ihminen ja oma ryhmäläinen jaksaa siinä työssä ja pärjää ja se työura säilyy kiintoisana ja siinä olisi jotain uusia haasteita ja kaikkea koko ajan. (H1)

Tuki ja herkkyys niissä tilanteissa, kun vaikka henkilökohtaisessa elämässä tulee jotain haasteita ja semmoisia, että miten pystytään ehkä vähän pehmittämään niitäkin pomppuja, että ei tavallaan sitten siihen työuraan tule semmoisia tavallaan kohtuuttomia tilanteita. (H4)

Kaiken pohjalla työurajohtamisen katsotaan olevan pitkäjänteistä työntekoa työntekijöiden työurien kehittymisen puolesta. Näkemys pitkäjänteisyydestä ja tavoitteiden tarkastelusta pitkällä aikavälillä korostuu erityisesti kestävässä työssä (De Vos ym., 2020).

Ymmärrän työurajohtamisen omien alaisten työurien pitkäkestoisena kehittymisenä. (H17)

Sellainen vähän eteenpäin katsoen, että siinä on jonkinlainen pidemmän tähtäimen ajatus, että ei katsota vaan... lyhyellä tähtämellä eteenpäin. (H15)

Työurajohtaminen on minun mielestä siis sitä, että miten löydetään mielekkäät urapolut henkilöille, ja voidaan jo pidemmälle suunnitella. (H18)

Taulukossa 4 yhteenveto tutkimus- ja asiantuntijaorganisaation johtajien ja esihenkilöiden näkemyksistä työurajohtamisen käsitteestä.

TAULUKKO 4 Yhteenveto näkemyksistä työurajohtamisen käsitteestä.

Näkemyksiä työurajohtamisen käsitteestä
<ul style="list-style-type: none">• Organisaation tavoitteiden ja yksilön toiveiden yhteensovittaminen• Yksilöiden työurien kehittymisen tukeminen<ul style="list-style-type: none">○ Uran suunnittelu○ Osaamisen kehittäminen○ Työssä suoriutumisen tuki• Pitkäjänteinen toiminta

5.2 Miten työuria johdetaan?

Toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, miten työuria johdetaan tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatioissa. Haastattelussa esiin nousi useita teemoja. Lähtökohtana työurien johtamiseen tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatioissa voidaan pitää panostusta hyvään johtamiseen ja esihenkilötyöhön, sekä työntekijöiden uralla kehittymiseen kannustavaa kulttuuria ja ilmapiiriä. Henkilökohtaista kehittymistä tukevan ja työntekijöille vastuuta jakavan organisaatiokulttuurin on havaittu lisäävän työntekijöiden koettuja ura mahdollisuuksia (Reeder, 2020). Johtaminen ja esihenkilötyö tunnustetaan haastattelujen mukaan tärkeäksi osaksi organisaation X menestystarinaa. Esihenkilöiksi, eli ryhmäpäälliköiden tehtäviin pyritään nykyisin valitsemaan henkilöitä, jotka ovat kiinnostuneet nimenomaan esihenkilö- tai johtajatehtävistä, kun aiemmin organisaatioissa esihenkilöt valittiin enemmän johtavien tutkijoiden joukosta. Tämän muutoksen myötä organisaation esihenkilötyön voidaan ajatella kehittyneen, jolloin muutoksella on saattanut olla positiivisia vaikutuksia myös työntekijöiden työurien johtamiseen.

Muistan hyvinkin siinä kohtaa, kun siirryin organisaatioon X, niin hämmästelleeni sitä, että miten paljon täällä kiinnitetään huomiota siihen johtamiseen ja siihen esihenkilötyöhön. Toki kaikki asiat ei ole varmasti ratkaistu ja se esihenkilötyö on monillakin kuormittavaa ja siihen kaivataan apuja ja erilaisia keinoja. Mutta se, että on tunnustettu, että se on tärkeä osa tätä organisaation menestystarinaa. (H10)

Ja sitten toisaalta samalla kun on vähän sitä päätösvaltaa tuotu alaspäin sinne keski-johdolle, eli ryhmäpäälliköille, niin samalla sitten on muutettu niitä kriteereitä, joilla ne ryhmäpäälliköt valitaan jo eli, että aikaisemmin ne oli enemmän niitä johtavia tutkijoita, jotka sitten pantiin myös ryhmäpäällikkötehtävään. Mutta nyt se on periaatteessa, sulla pitäisi olla tämmöinen johtamisura-ajatus itselläsi ja tavallaan olla kiinnostunut nimenomaan johtamistehtävistä. Ja sillä perusteella sitten on valinta ja sen takia ne parhaat tieteentekijät ei valikoidu enää sitten meillä esihenkilötehtäviin. Ja kyllä mä sanoisin, että sillä on ollut varmaan hyvä vaikutus myös niiden heidän johtamiin ryhmiin, että tavallaan se ryhmäpäällikön asema on vahvistunut. Se on enemmän osaavaa ja sitä voidaan kouluttaa siinä johtamistehtävässä. (H14)

Panostuksesta hyvään johtamiseen ja esihenkilötyöhön kertoo henkilöstön kannustaminen johtaja- ja esihenkilökoulutukseen hyvin matalalla kynnyksellä. Johtaja- ja esihenkilötyön koetaan paitsi lisäävän henkilön valmiuksia toimia johtaja- tai esihenkilötehtävissä mutta lisäävän myös henkilön työntekijätaitoja ja ymmärrystä johtajien sekä esihenkilöiden työnkuvaa kohtaan. Johtajan ja esihenkilön roolissa työntekijöiden rohkaisu ja kannustaminen kehittymiseen nähdään tärkeänä.

Organisaatio X hyvin herkästi kouluttaa työntekijöitä johtajakoulutukseen ja esimieskoulutukseen sekä projektijohtamisen profiililla että yleisjohtamisen profiililla. Se on hämmäntävää, miten hyödyllinen johtajakoulutus on, vaikka ei olisi johtaja. Koska ne kaiken maailman kotkotukset, mitä johtajat aina keksii ja, mitä ne pyytää ihmisiä tekemään, niin ne kummallisesti avautuu sitten siinä vaiheessa, kun käy itse

johtajakoulutuksen ja alkaa ymmärtää sitä, että mitä se oikeasti tarkoittaa se asioiden johtaminen. Tämmöisiä työntekijätaitoja, jotka on äärimmäisen tärkeitä toimivassa organisaatiossa, niin niitä voi oppia tosi paljon käymällä esimieskoulutusta ja johtamiskoulutusta. (H3)

Siinä ei säästellä ja mä oon oman ryhmäni jäseniä kaikkia muistuttanut sen (johtaja ja esimies) koulutuksen mahdollisuudesta ja kaikki, jotka siihen ovat olleet halukkaita tai edes miettineet, että pitäisikö vai eikö pitäisi, niin yleensä se viesti on ollut, että pitäisi ja sinne vaan. Ja oon rohkaissut ihmisiä osallistumaan niihin. Ja aion tehdä sitä jatkossa. Siitä on hyötyä kaikille. (H3)

Se on tärkeää, että johtajana omalla olemuksella rohkaisee ihmisiä ajattelemaan sitä omaa uraansa tämmöisenä jatkumona, joka kehittyy koko ajan. (H3)

Työurien johtamisessa suuntaa ohjaa organisaation tarpeet. Tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatiossa pohditaan paljon, millaista osaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa, sekä pyritään tämän pohjalta löytämään tai kehittämään tunnistettua osaamista organisaation sisältä. Muutoksia organisaation osaamistarpeisiin saattaa aiheuttaa muun muassa kysynnän muutokset tutkimusaloilla tai organisaatiosta poistuva osaaminen työpaikkavaihdosten tai eläköitymisten takia. Työntekijöiden työtehtävien muuttuminen organisaation tarpeiden mukaan saattaa mahdollistaa vaativuusluokan nousemisen, jolloin tapahtuu niin sanottua uralla etenemistä. Organisaation tarpeiden muuttuessa olemassa olevaa henkilöstöä on koulutettu myös täysin uusiin työtehtäviin, jolloin on mahdollistettu heidän työuriensa jatkuvuus, mutta myös urallaan kehittyminen.

Me todella paljon mietitään sitä, että minkälaista osaamista meillä pitää olla. Me mietitään sitä, että miten me pystytään meidän henkilöiden osaamista uudistamaan, jos me ikään kuin nähdään, että nyt esimerkiksi joku tutkimusala ei vedä, eikä sinne ole samalla tavalla rahoitusta tulossa, niin miten me voidaan ohjata niitä toiselle puolelle tai minkälaisilla keinoilla me voidaan edistää sisäistä liikkuvuutta organisaatiossa X. (H13)

Mä oon saanut yhden työntekijän muuttamaan sitä omaa tekemisen profiiliaan enemmän organisaation X tarvitsemaan suuntaan. Ja nimenomaan niin, että hän ottaa enemmän vastuuta tämmöisestä projektipäällikkyydestä ja projektipäällikkötoiminnasta, joka taas tarkoittaa sitä, että hänen vaativuusluokkansa nousee siinä tehtävässä. (H3)

Siinä vaiheessa, kun hänet rekrytoitiin tuohon johtajan hommaan niin oli tarpeeksi tullut kokemusta ja sitten hänet siirrettiin tavallaan seuraavaan vaiheeseen, niin se oli varmaan hyvä siirto, että hänen ominaisuuksia saatiin enemmän organisaation käyttöön sen myötä, että annettiin enemmän vastuuta ja seuraava vaihe siinä urapolulla sitten sen johtamisen kautta. (H6)

5 vuotta sitten... ne toimi organisaation X kirjaajina ja se oli hyvin semmoista mekaanista työtä, mutta nyt on tietojärjestelmät kehittynyt niin, että ihan semmoista mekaanista kirjaamista ei tehdä enää kun ehkä puolen henkilötyövuoden verran. Nää henkilöt... on koulutettu tämmöisiin asiakirjahallinnon aika vaativiinkin asiantuntijatehtäviin...kyllä ne on tavallaan ihan eri motivoituneita ja hyvin semmoisia vaativia tehtäviä, jos vertaa siihen 5 vuoden takaiseen. Mutta se vaatii sitten niitten kaikkien koulutusta ja aika paljon semmoista sparraustakin ja myös semmoista rohkaisua ottamaan sen hypyn. (H14)

Tarkastellaan sitä työpanosta suhteessa niihin urapolun määriteltyihin mittareihin siinä, että pyritään sitä roolia kehittämään urapolulla niin organisaation X tarpeiden ja henkilön omien tavoitteiden mukaisesti. (H3)

Organisaation tarpeiden lisäksi työurien johtamisessa suuntaa antaa yksilöiden toiveet ja tavoitteet omalla urallansa kehittymiseksi. Tavoiteltuna nähdään hyvä yksilön ja uran yhteensopivuus, jonka De Vos ym., (2020) nostaakin työuran kestävyuden lähtökohdaksi. Työtehtäviä pyritään muokkaamaan jatkuvasti kaikille sopivimmaksi, jonka ajatellaan johtavan parhaaseen lopputulokseen. Erityisesti työtehtäviä muokatessa pyritään huomioimaan yksilöiden työkyvyn ja motivaation säilyminen. Yksilön ja uran yhteensopivuutta pyritään tutkija- ja asiantuntijaorganisaatiossa tarkastelemaan jo rekrytointivaiheessa arvioimalla uuden työntekijän yhteensopivuutta kyseisiin työtehtäviin ja yleisesti organisaatioon.

Tää on ehkä sitä huolenpitoa, mitä meillä yritetään tehdä, ja löytää niitä oikeita pelipaikkoja ihmisille, että jokainen olisi parhaimmillaan siinä omassa hommassa. Tai edes jokseenkin sillä hollilla. (H1)

Yksi näistä minun ryhmän vanhemmista tutkijoista koki ulkopuolisen rahoituksen paineen liian ahdistavana hänen elämäntilanteessa ja motivaatiossa ja sitten siihen tehtiin interventio, että mahdollistettiin hänelle ensinnäkin ryhmän vaihtaminen, eli hän siirtyi toiseen yksikköön, joka ehkä vähän enemmän vastaa tämän hetken mielenkiinnonkohteita verrattuna niihin, mitä aikaisemmin oli ollut ja vähentää sitten myös sitä rahoituksen hankkimisesta johtuvaa painetta siinä samalla. Ja sitten siihen liittyvä vielä virkavapaus silleen, että pystyy hetkeksi irrottautumaan. (H6)

Olin pitkään ryhmäpäällikkönä esihenkilö. Tunsin, että olin tehnyt sitä työtä niin pitkään että tekisi mieli joskus tehdä jotakin... Itsehän lopetin ryhmäpäällikkötehtävän sillä, että kun ne oli määräaikaisia ja sitten en nyt vaan hakenut seuraavalle jaksolle. Mutta sitten perustettiin täällä (x) rooli..., joka on enemmän tämmöinen, nyt johdan asioita enkä ihmisiä. Niin tää oli ainakin omalta kohdalta nyt hyvää vaihtelua. (H11)

Ja tietysti se yksi siinä on, että pitäisi pystyä valitsemaan niissä rekrytointiprosesseissa semmoisia ihmisiä, jotka niin kuin kuvittelee kykenevän siihen sitten myös jatkossa, että löytää sitä omaa motivaatiota sen tieteen teon mielekkyydestä tai jostakin tietyn teeman niin kun läheisyydestä omiin arvoihin. (H6)

Tutkimuksen aineistossa korostuu halu ja tavoite kehittää työntekijöiden työuria pitkäjänteisesti ja suunnitelmallisesti. Kuten jo aiemmin todettiin, pitkäjänteisyys on kestävien työurien perustekijä (De Vos ym., 2020). Henkilöstösuunnittelussa pyritään kartoittamaan työntekijöiden aikomuksia vaihtaa työtehtäviä tai työnantajaa jo etukäteen, jotta varautuminen muutoksiin olisi mahdollista. Mahdollisten eläköitymistien kartoittaminen on myös osa henkilöstösuunnittelua. Muutoksiin varautuminen mahdollistaa esimerkiksi muiden työntekijöiden osaamisen kehittämisen vapaaksi avautuvien työtehtävien osalta (Donohua & Tham, 2019). Organisaatiossa pyritään vakinaiisiin työsopimuksiin määräaikaisten sopimusten sijasta. Vakinaiset työsopimukset omalta osaltaan mahdollistavat henkilöstösuunnittelun pitkäjänteisimmin, kun tiedetään, ovatko henkilöt käytettävissä tuleviin projekteihin myös tulevaisuudessa. Vakinaiset työsopimukset

lisäävät yksilön näkökulmasta tarkasteltuna myös työurien kestävyyttä. Työurien pitkäjänteiseen kehittämiseen ohjaa organisaation X luonne tutkimus- ja asiantuntijaorganisaationa. Tutkimus- ja asiantuntijaorganisaation ydintoiminta, tieteen tekeminen, on pitkäjänteistä toimintaa, jolloin tämänkaltaisissa organisaatioissa usein työuratkin ovat pitkiä. Tämä mahdollistaa työntekijöiden uramahdollisuuksien tarkastelun jopa 10–20 vuoden päähän.

On sitä ihmistä seurattava, että mihin se on menossa. Mekin suunnitellaan täällä suunnilleen aina vuotta kerrallaan, että no mitähän joku tekisi seuraavan vuoden ja ehkä vähän sitä seuraavaa vuotta. Niin siinä on se, että onko henkilö täällä meillä käytettävissä vai onko hän menossa jo seuraavaa urapolkuaan taas seuraavaan tehtävään tai jäämässä opiskelemaan. (H7)

Oli yksi tämmöinen eläköitymistapaus ja sitten hänen kanssaan on tietysti jo keskusteltu siitä, että milloin se eläke koittaa joskus muutama vuosi sitten jo ja sitten yritetty siitä lähteä jo miettimään, että miten käänsä tää nyt vaikuttaa tän meidän ryhmän toimintaan ja organisoitukin sitten vähän järjestelyä, että kuka hoitaa näitä hommia sitten jatkossa, mitä hän on tehnyt, ja mitkä hommat ehkä jää sitten kokonaan hoitamatta meidän ryhmässä jatkossa ja rekrytoitu tilalle sitten nuorempaa porukkaa. (H6)

Esimerkiksi vakinaistettua ihmisiä, jotka on tullut meille määräaikaisella sopparilla, niin onko niitä nyt 3 henkeä jo ainakin saatu vakinaistettua ja se on totta kai sille henkilölle hyvin mielekästä, mutta se on myöskin ryhmän toiminnalle, koska meillähen henkilöt työskentelee useassa projektissa ja se tarkoittaa sitä, että jos me pystytään kiinnittämään henkilö meille pysyvästi, niin silloin voidaan hänen tekemistään kiinnittää tuleviin projekteihin ja tietää, että tää osaja on käytettävissä myöskin ensi vuonna ja sitä seuraavana vuonna ja niin edespäin. (H8)

Täällä meillä ollaan hyvässä asemassa, että me pystytään tarkastelemaan sen ihmisen tulevaisuutta sinne 10-20 vuoden päähänkin ja miettiä, että mikä olisi se hyvä paikka, mihin voisi kehittyä. (H8)

Työurien johtamisessa esihenkilöillä on keskeinen rooli. Esihenkilöt ovat usein niitä, jotka käyvät uratoiveisiin ja -tavoitteisiin liittyvät keskustelut työntekijöiden kanssa ja ovat näin ollen parhaiten perillä yksilöiden tilanteista (McDermott ym., 2013). Hyvä keskusteluyhteys esihenkilön ja työntekijän välillä nähdään olevan perusedellytys työurien johtamiselle. Hyvän keskusteluyhteyden avulla rehellinen keskustelu työntekijän uratoiveista ja -suunnitelmista on mahdollista. Tämä antaa esihenkilöille myös paremmat lähtökohdat tukea työntekijää tavoitteiden saavuttamiseksi. Esihenkilöllä koetaan olevan kannustava ja rohkaiseva rooli työurien kehittämiseen. Esihenkilö voi osoittaa mahdollisia suuntia uralle ja avustaa tavoitteisiin liittyvissä pohdinnoissa. Esihenkilöt tunnistavat myös vastuunsa työntekijöidensä urien kehittämisessä. Etenkin tiimeissä, joissa työntekijät todennäköisimmin etenevät urallansa uudelleenlaisiin tehtäviin, esihenkilöillä nähdään olevan suuri rooli työntekijän uralla kehittymisen tukemisessa.

Se kaikkihan lähtee tottakai siitä, että pitää olla se hyvä keskusteluyhteys sen ryhmäläisen kanssa ja mulla pitää esimiehenä olla hyvä käsitys siitä, että mikä on sen ihmisen tahtotila, että mitä hän haluaa tehdä ja mikä hänen oma ajatus siitä on, että mihin pyritään tai ylipäättään pyrkiikö mihinkään? (H8)

Henkilön oma tahtotila niin esimiehenä on tunnettava se, että mikähän hänen tavoitteensa on työuralla. Ja ehkä sitten esimiehenä on pikkuisen vahvistettava joitakin henkilöitä, että hei sun kannattaisi ehkä tätä osaamista tai tähän ruveta tähtäämään tässä työuralla... että joo sulla olisi kykyä tehdä vähän vaativampaa, ootko ajatellut hakeutua tehtäviin. (H7)

Ja siitähän sitä kannat vastuuta sitten, että minne nämä henkilöt tästä lähtisi sitten navigoimaan työuraa. En näe omasta ryhmästä oikeastaan ketään semmoista, että he olisi siinä loppusijoituspaikassa nyt, että he tekee seuraavat 40 vuotta tätä työtä. (H7)

Työterveyslaitos (2023a) määrittelee työurajohtamisen olevan ihmisten johtamista kyseissä uravaiheessa. Tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatiossa työurien johtamisessa pidetään tärkeänä työntekijöiden työurien erilaisten vaiheiden huomioimista johtamisessa. Tuen tarpeet ovat erilaiset työntekijän työuran vaiheen mukaan. Esihenkilöt pyrkivät sovittamaan johtamisensa työntekijöiden uravaiheisiin ja -tilanteisiin sopivaksi. Tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatiossa työuraansa aloittelevien työntekijöiden on tunnistettu tarvitsevan enemmän tukea verkostoitumiseen ja rahoitusten hakemiseen, jolloin heille pyritään tarjoamaan erityistä tukea näiden teemojen osalta.

Onhan mulla hyvin eri uravaiheessa olevia ihmisiä johdettavana tässä omassa ryhmässä. Ja niiden uravaiheet vaikuttaa siihen, että kuinka mä johdan niitä ja kuinka mä johdan sitten ryhmääni. (H6)

Urapolun alkuvaiheessa ihmiset ei ole niin hyvin verkostoituneita monestikaan. Ja sitä tarvitaan, että pystyy huolehtimaan ulkoisesta rahoituksesta. Mun täytyy siinä johtamisessa, nuorien ihmisten johtamisessa, urapolun alkuvaiheessa olevien ihmisten johtamisessa niin kiinnittää huomiota erityisesti siihen, että tukee niiden rahoituksen järjestymistä, koska me ollaan semmoinen organisaatio ja varsinkin meidän ryhmämme, että me toimitaan hyvin vahvasti ulkopuolisen rahoituksen varassa ja se todella paljon ohjaa sitä meidän tekemistä. (H6)

Tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatiossa työntekijöiden työurien johtamiseen on kehitetty erilaisia menetelmiä ja työkaluja. Vahvimmin haastatteluissa esiin nousee vuosittaiset viralliset kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluissa tavoitteena on arvioida työntekijän taitoja ja uratavoitteita, sekä tehdä suunnitelmaa niiden toteuttamiseksi organisaation tarjoamien mahdollisuuksien puitteissa (Bagdadli & Gianecchini, 2019). Virallisiin kehityskeskusteluihin on organisaation puolesta olemassa tarkka ohjeistus asioista, jotka keskusteluissa tulee käsitellä. Keskusteluissa tarkastellaan muun muassa sen hetkisten työtehtävien ja roolin sopivuutta, työntekijän urasuunnitelmia ja -tavoitteita sekä osaamisen kehittämistä. Keskusteluiden avulla organisaatioissa voidaan myös arvioida millaisiin tehtäviin työntekijä olisi tulevaisuudessa sopivin ja ohjata työntekijä tämän perusteella oikeanlaisiin koulutuksiin (Donohue & Tham, 2019). Kehityskeskusteluissa korostuu näkemys työurien pitkäjänteisestä kehittämisestä, jolloin tarkastelun aikajänne on pidempi kuin yksi vuosi.

Mä käyn tietenkin vuosittain niin sanotun kehityskeskustelukierroksen, josta me ihan tavallaan niihin henkilöiden tehtävärooleihin liittyen käydään keskustelua ja sitä, että onko se rooli kullekin henkilölle sopiva ja oikea ja liian vaativa tai liian vähän vaativa ja niin edelleen. (H2)

Mulla ja meidän ryhmäläisillä on noi vuotuiset kehityskeskustelut, tavoitekeskustelut muodostuneet semmoiseksi, että niissä aika paljonkin käsitellään pidemmänkin aikavälin suunnitelmia ja tavoitteita, kun vaan puhtaasti sitä seuraavaa kalenterivuotta. Se meidän toiminta katsoo yleensä pidemmälle kuin yhden vuoden kerrallaan. Se keskusteluyhteys on tärkeä asia. (H8)

No kerran vuodessahan meillä on nämä tämmöiset tulos- ja tavoitekeskustelut, jossa katsotaan sitä isompaa kuvaa ja sitten semmoista pidemmän tähtäimen osaamisen kehittämistä... ja työtehtäviä. (H12)

Miten ihmisten tehtäviä esimerkiksi tuunailaan aina kun kehityskeskusteluissa ja ympäri vuodenkin mietitään, että mitä joku tekee, mihin suuntaan se menee, mihin koulutukseen se menee, meneekö vai eikö mene. (H1)

Virallisten kehityskeskusteluiden lisäksi työuria johdetaan epävirallisten keskusteluiden avulla. Käytänteet riippuvat hieman esihenkilöstä ja tiimistä. Epäviralliset kehityskeskustelut saattavat olla strukturoituja kuukausittaisia tai täysin spontaaneja keskusteluja osana työarkea. Epävirallisten keskustelujen roolista työurajohtamisessa käydään lisää keskustelua tutkimuksen pohdinnassa.

Itsekin käyn nyt esimerkiksi parhaillaan välikehityskeskustelukierrosta, vaikka se ei ole organisaation X virallinen systeemi. Katsotaan tavoitteita niin jotenkin musta tuntuu, että niissä keskusteluissa me koko ajan itse asiassa liipataan monella tavoin näitä teemoja. Ja ihan suoraankin se vaikka meidän kehityskeskusteluissa kietoutuu kohtaan osaaminen, se voi kietoutua kohtaan tuloksellisuus, kun siinä ruvetaan puhumaan siitä, että mitä olet saanut aikaan ja mikä on työmotivaatio. (H1)

Meillä on ihan kerran kuukaudessa vähintään jokaisen kanssa sellainen oma vartti, mikä on käytännössä semmoinen puolen tunnin keskustelu ja sitten siinä katsotaan just sitä silloin käsillä olevaa työkuormaa tai priorisoidaan tarvittaessa yksilön tehtäviä. (H12)

Paitsi nämä tämmöiset suunnitellut face to face, mutta ihmisille tulee koko ajan niitä elämänmuutoksia omassa elämässään ja silloinhan esimerkiksi, kun itse palasin lomalta, niin pari ekaa päivää oli ihmisten elämänmuutoksiin liittyviä asioita. (H1)

Työurien johtamista tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatiossa tukee selkeät perusrapolut. Urapolut ovat yksi työkalu tukea työntekijöiden työuria (Bagdadli & Gianecchini 2019; Donohue & Tham, 2019). Haastatteluissa esiin nousi tutkijan ja asiantuntijan urapolut. Lisäksi organisaation sisäisiltä nettisivuilta voidaan havaita, että organisaatiossa X on olemassa tutkimusta tukevan henkilöstön urapolku. Urapolkuihin liittyy selkeät määritelmät ja tasot, jotka ovat avoimesti nähtävillä koko henkilöstölle. Urapolkujen olemassaoloa ja niistä tiedottamista pidetään perusedellytyksenä työurien johtamiseen. Urapolkuja ja niiden tasoja pidetään henkilöstöä motivoivina ja herättelevinä.

Meillä on erilaisia urapolkuja. On olemassa tutkijaurapolku. Sitten meillä on olemassa asiantuntijaurapolku. (H3)

Organisaatiossa X meillä on hyvin selkeästi määritelty erilaisia urapolkuja. Meillä on ne käytössä ihan meidän sisäisessä tehtäväkuvan laadinnassa ja ne on koko henkilöstölle tiedossa, eli tällaiset perusurapolut on olemassa. Niihin liittyy hyvin selkeät määritelmät ja tasot ja sitä kautta henkilöstölle on selvää, että miten tällaisessa perinteisessä urapolussa voidaan edetä. (H17)

On tarjolla niitä urapolkuja ihan kirjoitettuja ylös ja kaikille nähtävillä olevia, jotka on ehkä muutakin kun vain pelkästään johtaja. Minun mielestä se on semmoinen motivoiva ja herättelevä, ja semmoisia esimerkiksi aiemmassa työpaikassa tehtiin. (H18)

Tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatiossa työuria johdetaan sisäisen liikkuvuuden ja erilaisten työkiertojen avulla. Työn sisältöjen muokkaaminen tai työtehtävien vaihto auttaa työntekijöitä kehittämään osaamistaan ja laajentamaan verkostojaan. Etenemisen ei aina tarvitse tapahtua ylöspäin, vaan työkierrat voivat tapahtua myös sivuttain ”samantasoisten” tehtävien kesken (Donohue & Tham, 2019). Organisaatioon on viime vuosien aikana luotu oma sisäisen liikkuvuuden ohjelma. Sisäisen liikkuvuuden ohjelmaa voidaan pitää erittäin tärkeänä työkaluna työurien johtamiseen, sillä työntekijöiden osaamista haastavien uusien projektien ja tehtävien suorittamisen on havaittu kehittävä työntekijöiden työssä suoriutumista jopa paremmin kuin tavanomaisten koulutusten. Uusien työtehtävien ja osaamista haastavien projektien on havaittu myös edistävän työntekijöiden taitojen ja verkostojen kehittymistä. (Zaleska & de Menezes, 2007.) Sisäisen liikkuvuuden ohjelmasta pyrittiin viestimään läpi organisaation mahdollisimman paljon, jotta tieto saavutettaisiin laajasti. Kehitystä voidaan katsoa tapahtuneen, sillä sisäisten liikkumisten määrä on kasvussa. Aiemmin sisäisiä liikkumisia oli vuosittain yhdestä kolmeen, kun nykyisin sisäisten liikkumisten määrä on haastateltavan mukaan 10–20 välillä. Organisaation suurta kokoa pidetään vahvuutena mahdollistamaan sisäiset liikkumiset ja työkierrat. Mahdollisuus työurien kehittämiseen haastavampien työtehtävien ja roolien osalta pyritään tarjoamaan mahdollisuuksien mukaan kaikille halukkaille. Vapautuneet työtehtävät ja roolit pyritään ensisijaisesti täyttämään sisäisillä hauilla. Tämän toivotaan motivoivan työntekijöitä tarttumaan uusiin haasteisiin ja etenemään urallaan.

Ehkä 3 vuotta sitten suunnilleen niin tällainen organisaation X sisäinen liikkuvuus. On nähty, että meillä on henkilöitä, jotka käy vähän tyhjäkäynnillä. Ne ei saa välttämättä projekteja eikä sitä rahoitusta, vaikka nykyään pitäisi aina tutkimuksessa saada. Mutta meillä on kuitenkin tekemätöntä työtä organisaatiossa ja asiantuntijatehtäviä, niin ruvettiin promoamaan semmoista sisäisen liikkuvuuden ohjelmaa. On tällainen X-sisäisen liikkuvuuden ohjelma. Kun meillä oli henkilöstötilaisuuksia ja yksiköiden päiviä, niin HR meni esittelemään sisäisen liikkuvuuden periaatteita. Ja tosiaan aikaisemmin, kun oli ehkä ihan yksi taikka kaksi tai kolme tällaista sisäistä liikkumista saatu vuodessa tässä organisaatiossa aikaan, niin... nykyään niitä on ihan reippaasti kymmenen ja kahdenkymmenen välissä. (H14)

Organisaatio X, kun on iso tutkimuslaitos, niin meillä on mahdollisuuksia tukea tätä, ja ollaan jopa pohdittu sitä, että tässä tapauksessa olisi ehkä fiksu veto se, että hän hakeutuisi tutkimusyksikköön töihin, jolloin hän olisi lähempänä sitä tutkimus

ympäristöä ja pystyisi ehkä sitä väitöskirjan kokeellista osaa liittää siihen tutkimuspuolen työhön. (H1)

Kyllä meillä pääosin paikat tulee auki ja silloin myöskin omat työntekijät voivat hakea ikään kuin korkeampia positioita tai työuralla vaativampia tehtäviä. (H13)

Jos on eläkkeelle siirtymisiä taikka muita lähtemisiä organisaatiosta X, niin pyritään aina ikään kuin sisältä ottamaan tilalle lähtökohtaisesti, koska se motivoi myös sitten koko sitä organisaatiota, kun he näkee, että pyritään löytämään kullekin myös sitten haastavampia tehtäviä, kun semmoinen mahdollisuus syntyy. (H14)

Tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatiossa työntekijöiden uralla kehittymistä pyritään tukemaan heidän osaamistaan kehittämällä. Osaamisen kehittämisessä hydynnetään 70–20–10-mallia, jossa 70 % osaamisen kehittämisestä tapahtuu työtä tekemällä, 20 % työyhteisön vuorovaikutuksessa ja 10 % varsinaisissa koulutuksissa. Tämä on aiempien tutkimustenkin valossa hyvä linjaus, sillä kuten jo edellisessä kappaleessa todettiin, työntekijöiden osaamista haastavien uusien projektien ja tehtävien suorittamisen on havaittu kehittävän työntekijöiden työssä suoriutumista jopa paremmin kuin tavanomaisten koulutusten (Zaleska & de Menezes, 2007.) Tutkijoita kannustetaan osaamisen kehittämiseen muun muassa tarjoamalla mahdollisuuksia tehdä väitöskirjaa osana työtä. Tiimissä tehtävän työn määrää on pyritty lisäämään, jonka tavoitteena on työntekijöiden osaamisen laajentuminen ja työuralla kehittyminen.

Hyvin pieni osa on tämmöiset koulutukset, että enimmäkseen ihmiset sitten kuitenkin oppii niissä projekteissa ja sitä työtä tekemällä sitä substanssipuolta. (H13)

Me kannustamme väitöskirjan tekemiseen tutkijoita. Meillä on sellaisia tutkijoita töissä, jotka eivät ole väitelleet ja me kannustamme siihen väitöskirjan valmistumiseen ja loppuun saattamiseen. Ja sitä pystyy tekemään meillä hyvin joustavasti osana työtä. (H3)

Me ollaan tässä projektiuudistuksessa mietitty myös, että ihmiset tekisi enemmän keskenään asioita yhdessä tiiminä, joka sitten voisi auttaa siihen, että kunkin oma osaaminen laajenisi vähän totutusta laajemmalle ja toivottavasti sitten ehkä olisi enemmänkin mahdollisuuksia muutenkin työuralla. (H11)

Työntekijöiden uralla kehittymistä pyritään tukemaan tarjoamalla erilaisia työn joustoja. Etenkin nykypäivänä työurien ollessa entistä moninaisempia, organisaatiot voivat hakea kilpailuetua erilaisilla työntekijöiden elämäntilanteita tukevilla ratkaisuilla (Donohue & Tham, 2019). Työnantajana tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatio pyrkii reagoimaan herkästi työntekijöiden tuen ja jouston tarpeisiin esimerkiksi työkyvyn tai muun elämän tuottaessa haasteita normaaleista työtehtävistä suoriutumiseen. Yleisesti organisaatiot voivat tarjota työn tekemiseen joustoja ajan ja paikan suhteen, sekä myöntää työajan kevennyksiä tai perhevapaita niitä tarvitseville (Donohue & Tham, 2019). Tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatiossa perhevapaisiin suhtaudutaan positiivisesti ja ne ovat saatu aina järjestymään niin, että ne tukevat sekä työntekijää että työnantajaa. Organisaation ydintoiminnan ollessa tutkimus- ja asiantuntijatyötä, työtehtävien hoitaminen on harvoin niin kiireellistä, ettei niistä voisi tilanteen vaatiessa joustaa.

Esihenkilöt pyrkivät työntekijöilleen ilmaisemaan, ettei töiden jääminen kesken hyvän syyn takia ole vakava asia.

Minusta organisaatio X on semmoinen työnantaja, joka pystyy myös sitten keventämään vastuita silloin, kun on perhetilanne semmoinen, että se vaatii väliaikaisesti kevennystä. (H14)

Meillä aika hyvin huomioidaan niitä elämänvaiheita, että jos tulee joku työkykyyn liittyvä ongelma, niin pyritään sitä tosi aktiivisesti selvittämään ja katsomaan, että min-kälaisia työtehtäviä pystyy siinä kohtaa suorittamaan ja pitääkö työtehtäviä muuttaa, kuormitusta muuttaa, vähentää työmäärää... perhevapaisiin suhtaudutaan jotenkin paremmin kuin mitä mediasta yhä saa lukea... Ne on aina pystytty järjestämään niin, että se palvelee sitten sekä työntekijää että työnantajaa. (H15)

Et jos tulee jotain perhe- tai muita henkilökohtaisia ongelmia niin mulla on semmoinen mantra, että tämä organisaatio X ylipäätään ei todellakaan ole mikään lasten teho-osasto. Et jos nää hommat jää nyt kesken, niin ihan oikeasti kukaan ei kuole. (H8)

Tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatioissa työurien johtamisessa lähtökohtana on työntekijöiden uralla kehittymiseen kannustava kulttuuri ja ilmapiiri. Organisaatioissa panostetaan hyvään johtamis- ja esihenkilötyöhön, jonka on tunnistettu olevan osa organisaation menestystarinaa. Työurien kehittymisen suuntaa ohjaa organisaation tarpeet sekä yksilöiden toiveet ja tavoitteet. Työurien johtamisessa esihenkilöt ovat keskeisessä roolissa. Johtamisessa pyritään huomioimaan työntekijöiden erilaiset uravaiheet, jolloin erilaisissa uravaiheissa tuen tarpeet voivat olla erilaiset. Työurien johtamisessa hyödynnetään sekä virallisia käytänteitä ja työkaluja että epävirallisia toimintatapoja. Työurien johtamisessa hyödynnetään virallisia kehityskeskusteluja, epävirallisia keskusteluja, urapolkuja, sisäisen liikkuvuuden ohjelmaa, osaamisen kehittymistä ja työn joustoja. Taulukossa 5. yhteenveto osion 5.2 Miten työuria johdetaan? keskeisimmistä tuloksista.

TAULUKKO 5 Työurien johtaminen tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatioissa.

Miten työuria johdetaan?
<ul style="list-style-type: none">• Kehittymiseen kannustava kulttuuri ja ilmapiiri• Panostus hyvään johtamiseen ja esihenkilötyöhön• Työurien suuntaa ohjaa organisaation tarpeet sekä yksilöiden toiveet ja tavoitteet• Pyrkimys suunnitelmalliseen ja pitkäjänteiseen toimintaan• Esihenkilöillä keskeinen rooli• Työkalut tukevat työurien johtamista<ul style="list-style-type: none">○ Viralliset kehityskeskustelut○ Epäviralliset keskustelut○ Urapolut○ Sisäinen liikkuvuus○ Osaamisen kehittyminen○ Työn joustot

5.3 Työurajohtamisen haasteet

Kolmannen tutkimuskysymyksen avulla oli tarkoitus selvittää, millaisia haasteita työurien johtamisessa kohdataan tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatioissa. Aineiston perusteella tehdyt löydökset työurajohtamisen haasteista voidaan jakaa organisaation toimintaan tai esihenkilötyöhön liittyviin haasteisiin.

5.3.1 Organisaatoriset haasteet

Strategisen henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa organisaation strategian ja sen HR-toimintojen yhteensopivuus nähdään välttämättömyytenä toimintojen tehokkaalle hyödyntämiselle (Delery & Doty, 1996). Tutkimus- ja asiantuntijaorganisaation strategiaa kuvataan hyvin laajaksi ja se painottuu tutkimuksellisiin asioihin. Strategiassa on maininta osaavasta henkilöstöstä, mutta varsinaista työurien johtamisessa suuntaa antavaa henkilöstöstrategiaa ei ole. Selkeän suunnan puuttuminen on johtanut siihen, että työntekijöiden työuria johtaa jokainen parhaaksi näkemällään tavalla. Ilman strategiaa organisaatiot ovat vain joukko ihmisiä, jotka kulkevat kaikki haluamiinsa suuntiin tai etsivät jotain tehtävää (Mintzberg, 1987b). Tutkimus- ja asiantuntijaorganisaation strategian ei koeta millään tavalla rajoittavan työurien johtamista, mutta sen ei myöskään koeta tarjoavan riittäviä askelmerkkejä toiminnan harjoittamiseen.

Organisaation X strategiahan on hirveän laaja. Ja sehän on semmoinen valintatalo, mistä voi ottaa mitä vaan. Ja toki, jos meidän strategiamme olisi enempi tämmöinen tiekartta, että mihin ollaan menossa, niin tokihan se tukisi silloin paljon enemmän. Myös sitä, että mihin johtaa... Miten me vaikka halutaan ratkoa jotain tai miten me halutaan täällä toimia, niin se auttaisi siihen, että miten luottavaisin mielin ne ihmiset voi ajatella, että mä vien tätä juttuani tänne suuntaan. Nyt se on semmoinen valintatalo, joka osin johtaa sitten mun mielestä myös siihen, että kun se ei ole semmoinen toimintaa ohjaava, niin se tekee tän pirstaleisuuden, että kaikki tekee kaikkea koko ajan ihan helvetisti. (H4)

Me ollaan niin iso organisaatio, että se meidän strategiamme, mikä nyt tiivistyy yhteen power point slaidin kuvaan, niin on väkisinikin niin väljä, että kaikki mitä me tehdään noudattaa hyvin sitä strategiaa, että se ei millään lailla käytännössä rajoita meidän tekemisiä, mutta sitten taas se on niin väljä ja semmoinen ympäripyöreä maailmoja syyleilevä, että tavallaan se nykyinen versio pätee ihan hyvin kaikkien työuran alusta loppuun asti. (H8)

Meidän strategiamme on hyvin tutkimusstrategia, että siellä on vain mainintoina esimerkiksi tää henkilöstö on meidän tärkein voimavaramme. Mutta se on ehkä vähän liian kevyesti siellä. Kyllä mä näkisin, että meillä pitäisi sitten kun strategia uudistetaan, niin olla ihan myöskin henkilöstöstrategia, että tähän liittyvä pohdinta tehtynä. (H13)

Strategisen suunnan puuttumisen lisäksi työurien johtamisessa haastavana koetaan pitkän aikavälin strategisen henkilöstösuunnittelun puuttuminen. Tällä hetkellä strategista henkilöstösuunnittelua tehdään noin vuodeksi eteenpäin. Halua

olisi kartoittaa ja suunnitella henkilöstö- ja osaamistarpeita noin viiden vuoden päähän. Tämä mahdollistaisi kaikille työntekijöille enemmän urakehitys- ja työuramahdollisuuksia, joihin tähdätä ja kehittyä pitkällä aikavälillä. Strateginen henkilöstösuunnittelu mahdollistaisi myös potentiaalisten seuraajien osaamisen kehittämisen tiettyjä rooleja kohti, jolloin avautuessaan roolit saataisiin nopeasti ja sujuvasti täytettyä (Bagdadli & Gianecchini 2019; Donohua & Tham, 2019). To- teuttaessaan henkilöstö- ja seuraajasuunnittelua organisaation on erityisen tär- keää huomioida kaikkien työntekijöiden tasavertainen kohtelu (Baruch, 2004, 192).

Mutta ehkä semmoinen mikä meillä on vähän vielä lapsenkengissä, niin on toi strate- ginen henkilöstösuunnittelu. Mä näen sen strategisen henkilöstösuunnittelun sellai- sena, että meillä olisi kuitenkin hahmoteltu jo minkälaista osaamista meillä pitäisi 5 vuoden päästä olla ja sitten mennään siihen suuntaan. Se tarjoaisi niitä urakehitys- tai työuramahdollisuuksia. Kun meillä ei sitä ole, meillä aina suunnitellaan oikeastaan käytännössä vasta seuraavaa vuotta. Meillä nyt suunnitellaan kahtakymmentäneljää, mutta meillä ei suunnitella kahtakymmentäseitsemää tai kahtakymmentäkahdeksaa, mitä ehkä pitäisi jo sitten suunnitella ja alkaa rakentaa niitä uria ihmisille. (H14)

Strategisen suunnan puuttumisen lisäksi työurien johtamista haastaa osittain puutteelliset työkalut ja mahdollisuudet. Selvää toimintamallia työurien johta- miseen ei ole. Donohue & Tham (2019) korostavat tutkimuksessaan, että työura- johtamisen käytänteitä ja työkaluja ei tulisi käsitellä erillisinä, vaan niistä olisi hyvä rakentaa yhtenäinen organisaation oma työurajohtamisen järjestelmä, jonka hyödyntämistä organisaatiokulttuuri tukee.

No ehkä mulla on vähän semmoinen olo, että meillä on aika vähän työkaluja siihen, että se, ettei ole tavallaan läpi talon semmoista mallia millä sitä tehtäisiin, että me ehkä kaikissa yksiköissä yritetään sitten vähän itse miettiä, että okei mihin osaamisalueille... Johtamispuolella ei niinkään ole selkeitä malleja, kuinka sitä tehtäisiin. (H13)

Haasteita työurien johtamiseen tuottaa ajoittain se, ettei organisaatiolla ole aina mahdollisuutta vastata kaikkien työntekijöiden uratoiveisiin. Organisaatiossa on tietyt työtehtävät ja mikäli ne eivät tarjoa työntekijän toivomia kehitymis- tai etenemismahdollisuuksia, on muita mahdollisuuksia haettava organisaation ul- kopuolelta.

Ja välillä esteenä on se, että meillä on tietyt työt ja sille me ei voida mitään, että meillä on tietynlaiset tehtävät. Sitten joskus esteenä on se, että ihmiset haluaisi tehdä jotain ihan muuta, mutta mä en pysty tarjoamaan esimerkiksi minun ryhmästä, kun niitä tietyn tyyppisiä tehtäviä, mitä meillä on, että se on yksi reunaehto. Sitten pitää hakeu- tua jonnekin muualle, jos haluaa jossain muussa asiassa kehittyä. (H1)

Urapolut tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatiossa koetaan osittain puutteellisina. Urapolku tutkijana kehittymiseen nähdään selkeänä, mutta esimerkiksi

esihenkilötehtäviin haluaville ei ole selvää urapolkua. Tutkimus- ja asiantuntija-organisaatioissa on olemassa haastatteluissa esiin nousseet tutkijan ja asiantuntijan urapolut, sekä sisäisiltä nettisivuilta havaittu tutkimusta tukevan henkilöstön urapolku. Esihenkilön urapolun luominen saattaisi luoda mahdollisuuden tarjota yhtenäistä esihenkilökoulutusta esihenkilötehtäviin pyrkiville. Uralla eteneminen esihenkilötehtävistä eteenpäin nähdään haastavana. Kaikille ei ole tarjota johtajapositioita, joka rajoittaa esihenkilötehtävissä toimivien uralla kehittymisen ja etenemisen mahdollisuuksia organisaation sisällä.

Ainakin tutkijoiden näkökulmasta selvästi on ne painopistealueet, mihin me halutaan keskittyä. Esimerkiksi, jotka haluaa pidemmälle akateemiselle uralle, niin se varmastikin tukee. Sieltä selkeästi näkyy ne, mitä me halutaan tehdä ja, missä me halutaan olla hyviä. Ehkä sitten, jos joku haluaa kehittyä esimerkiksi esimiesurapolulle, se ei niin suuresti siellä näy, että kyllä mietin, että pitäisikö meidän ihan näkyvästi tällainen esimerkiksi urapolku tai sellainenkin tuoda esille. (H11)

Mun omat alaiset on esihenkilötehtävissä. Jos he haluavat omalla urapolullaan kehittyä sitä seuraavaa astetta, niin eihän siellä kaikille johtajapestejä löydy, jos he haluavat sen tyyppistä. (H17)

Myös ammattikorkeakoulutaustaisten työntekijöiden uralla kehittymisen mahdollisuudet nähdään hieman kapeina. Organisaatio ei suoraan tarjoa paikkoja tai rahoitusta YAMK-tutkinnon suorittamiseen, toisin kuin tohtorikoulutukseen. Herää kysymys, ovatko kehittymisen mahdollisuudet tasa-arvoiset AMK- ja yliopistotaustaisten välillä.

Meillä ei ole YAMK opiskelijapaikkoja auki, mutta tohtorikoulutettavan paikkoja on auki jatkuvasti ja postdoc-tutkijapaikkoja. Sehän on melkein automaatio, että jos saat sen tohtorin väitöksen täällä tehtyä, niin postdocina jatkat välittömästi. Yksi lailla hirtittävän hyvä tilanne ja yksi lailla niin puuttuu ihan kokonaan se... Kun organisaatio ei paketoit sitä valmiiksi, niin sitten sitä tehdään täällä sillä, että järjestetään työtehtäviä, tehdään opinnäytetyöpaikkoja. Otetaan opintovapaata, mutta esimerkiksi YAMK-tutkintoon ei ole rahoitusta meillä ollenkaan täällä. (H7)

Haasteellisena koetaan ajoittain eläkeikää lähestyvien työurien johtaminen. Heidän motivointinsa uralla kehittymiseen koetaan erityisen haastavana. Ratkaisua voitaisiin hakea rakentamalla organisaatioon erinäinen työurajohtamisen työkalu, joka vastaisi nimenomaan eläkeikää lähestyvien työntekijöiden tuen tarpeisiin (Bagdadli & Gianecchini, 2019; Baruch, 2004, 184). Organisaation sisäisiltä nettisivuilta voidaan havaita, että organisaatioon on suunnitteilla oma konkariohjelma. Konkariohjelman lisäksi, tai osana sitä, eläköityvien työntekijöiden työuria voidaan johtaa erilaisten eläköitymisohjelmien avulla. Eläköitymisohjelmissä pääpaino on työntekijän tukemisessa eläköitymisen ja sitä seuraavien muutosten hallinnassa. Työntekijöitä voidaan esimerkiksi tukea uudelleenlaiseen taloudelliseen tilanteeseen liittyvien kysymysten kanssa ja psykologisesti valmistaa työntekijöitä sopeutumaan elämään ilman työtä. Erityisesti organisaatioissa,

joissa on paljon eläkeikää lähestyviä työntekijöitä, on paikallaan harkita oman eläköitymisohjelman rakentamista (Baruch, 2004, 185–186.)

Meillä on jo jonkun verran sellaista henkilöstöä, joka on lähellä eläkeikää eikä välttämättä ole niin kiinnostuneita. En tiedä tarvitseeko ollakaan enää kiinnostunut etenemisestä, mutta vähän tällaista jäähdyttelevää. (H11)

Työurien johtamiseen tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatiossa haasteita aiheuttaa tiukka henkilöraami, joka vaikeuttaa kehittymisen ja etenemisen mahdollisuuksien tarjoamista organisaation työntekijöille. Henkilöraamin tiukkuuteen vaikuttaa kiristynvä valtion talous, sillä suuri osa tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatioiden rahoituksesta tulee nimenomaan valtion budjetista. Joustamaton henkilöraami on aiheuttanut tilanteita, joissa työntekijöitä joudutaan pitämään määräaikaisilla työsopimuksilla, joka vaikeuttaa huomattavasti heidän työuriensa pitkäjänteistä johtamista sekä muuta ryhmän sisällä tapahtuvaa henkilöstösuunnittelua. Henkilöraamin voidaan katsoa joissain tapauksissa olevan työntekijöiden työurien kestävyyttä heikentävä tekijä.

Tulevan vuoden kiristynvä taloustilanne tulee haastamaan kyllä, koska se tulee rajoittamaan meidän henkilöstön lisärekrutointia, vaikka olisi tarvetta. (H2)

Se mikä sitä vaikeuttaa niin on meidän tiukka henkilöraami. Kun henkilöraami ei saa kasvaa ja se täytyy vähän pienentyäkin koko ajan, että vaikka näkisi semmoista tärkeitä tekemistä, mutta jos ei saa kuitenkaan sitten rekrytoida yhtään enempää ja toisinpäin ehkä vähän pitää supistaa niin tavallaan se on myös ehkä vaikea sitten myös tarjota niitä uusia tehtäviä ja laajennuksia taikka muuttamista ja niille oman yksikön ihmisille. (H14)

Mä voin vaikuttaa vain siihen tällä hetkellä, että kun mulla on yksi määräaikainen, jonka soppari päättyy helmikuussa, niin mä yritän painostaa jo mun pomoani siihen, että sitä jatketaan, jotta me saadaan pidettyä se. Toi henkilöresurssikuvio on haastava, koska se tulee tuolta valtion budjetin kautta ja siellä on tietty maksimimäärä mitä organisaatiossa X voi olla työntekijöitä ja sitten kun niitä jaetaan yksiköittäin keskenään, niin siinä ei oikeastaan enää ryhmäpäälliköllä ole mitään tekemistä sen asian kanssa. (H2)

Mulla on lähtenyt tästä omasta ryhmästä tutkijaksi muun muassa yksi henkilö. Mä en häntä voinut palkata edes pysyvään työsuhteeseen. Mä pidin häntä semmoisessa löyssässä hirttonarussa, että oli tämmöistä 60 prosentista työaika ja 3 kuukauden sopimusta ja tuntisopimusta... Nyt sai tutkijan paikan... Kun näki, että on hyvä ihminen pistää siihen, että ei passaisi karkuun laskemaan. Omassa henkilöstöbudjetissa ei vaan ollut hänelle tilaa. (H7)

Työurien johtamisessa haasteena koetaan nykyinen kulttuuri, joka ei vielä tarpeeksi kannusta ja rohkaise uralla kehittymiseen ja uudenslaisiin haasteisiin tarttumiseen. Uralla kehittymisen tueksi on luotu mahdollisuuksia ja työkaluja, mutta on havaittu, että henkilöstö ei ole vielä hyödyntänyt niitä toivotulla laajuudella. Organisaatiossa tunnistetaan, että se ei vielä ole onnistunut tarjoamaan riittävästi tukea tai kannustimia työntekijöilleen, jotta he uskaltautuisivat tehdä muutoksia urallansa.

Ehkä isoimpana on se kulttuurikysymys, että meillä ei kuitenkaan ihan koko organisaatiossa X, vaikka se on kehittynyt, niin silti meillä ei ole riittävästi sitä kulttuuria, että on ihan hyvä ajatus, että muutaman vuoden välein aina katsotaan niitä tehtäviä, että voisiko tehdä jotain muutakin. Ja se on ehkä vähän niin kuin riskienkin kaittamista, että yleensä jos jotakin uutta suunnittelee, niin siihen sisältyy aina riski ja epävarmuutta. Niin tavallaan sitä riskin ottamista, meillä ei ehkä tueta vielä riittävästi... tai riittävästi luoda sitä turvallisuuden tunnetta. (H14)

Sitä (uralla kehittymistä) on tietenkin pyritty juuri näillä (tukemaan), että osaamisen kehittämiseen voi saada projektikoodia ja on näitä sisäisen liikkuvuuden ohjelmia, mutta ne on kuitenkin ehkä aika vähän vielä tuottaneet sitä... Isossa määrin ihmiset ei ole niihin sitten rojhennut lähteä kuitenkaan, ja onhan se itsestään selvää, että kukaan ei hakeudu muutokseen kovin helposti, että siihen pitää olla jo sitten aika monenmoiset kannustimet. (H13)

Haasteena nähdään myös kulttuuri, jossa sivuttaista etenemistä ei osata nähdä uralla etenemisen mahdollisuutena. Edelleen hierarkkisen ajattelun ajatellaan vaikuttavan henkilöstön haluihin vaihtaa työtehtäviä. Uudenlaisen organisaatiokulttuurin kehittämisessä erityisen tärkeää olisi kannustaa työntekijöitä sivuttaiseen liikkumiseen työtehtävästä toiseen, sillä sen on havaittu pitkällä tähtäimelle nostavan yksilön arvoa työmarkkinoilla (Donohue & Tham, 2019). Sivuttaissuuntaiset työkierrot tulisikin nähdä työntekijöiden puolesta menestyksenä eikä epäonnistuneena urakehityksenä, jonka suunta ei ollut ylöspäin (Baruch, 2004, 183).

Ehkä sitä horisontaalista liikkuvuutta organisaatiossa... Kaiken kaikkiaan me aika usein nähdään, että se eteenpäin meneminen on vaan sitä ylöspäin menemistä. Se on semmoinen kulttuurillinen tekijä ja hidas varmaan kehittää. (H18)

Jokaisellehan on vaan annettu jonkunlainen tehtävä, joka riippuu hänen osaamisestaan ja kyvyistä ja nehan ei ole toinen toistaan arvokkaampia. Mutta sitten monien mielessä se hierarkia siellä kuitenkin vielä jotenkin painaa, joka on ihan turhaa. (H18)

Suurena haasteena työurien johtamisessa on kiire ja ajanpuute. Johtajat tunnista-
vat olevansa keskeisessä roolissa työurajohtamisen käytäntöjen ja työkalujen ke-
hittämisessä ja toimeenpanemisessa, mutta aikaa ideoinnille ja suunnittelulle ei
tunnu löytyvän. Osittain siksi, että johtajien työpäivät ja kalenterit täyttyvät jo
nyt muista työtehtävistä, mutta toisaalta aikaa työurajohtamisen toimintojen ke-
hittämiseen ei ole juuri järjestetty. Johtajat kokevat velvollisuutensa olla parem-
min tavoitettavissa, jolloin kalenterista tulisi löytyä myös enemmän väljyyttä,
joka mahdollistaisi ideoinnin, suunnittelun ja muun vuoropuhelun työurajohta-
amisen teemojen ympäriltä. Organisaation strategian tavoitteena on kohdentaa re-
sursseja (Mintzberg, 1987b). On mahdollista, että aikaa työurajohtamisen kehit-
tämislle ei löydy, sillä työurien johtamista ei riittäväällä tasolla ole nostettu osaksi
organisaation strategiaa.

Henkilöiden varauskalenteri on aika täynnä, että meillä menee aika paljon aikaa siihen
normaaliin suorittamiseen, että tämä kehittäminen ja työelämän kehittäminen voi

jäädä sitten jossain tapauksessa vähän pienemmälle... Se meidän normaalin prosessin pyörittäminen vie niin paljon aikaa, että tällainen työurajohtaminen tai niiden miettiminen on sitten ehkä jäänyt liian vähälle. (H11)

Semmoinen paine siihen tuottavan työn tekemiseen omassa työtehtävässään... voi olla haaste välillä löytää aikaa siihen oman urapolun kehittämisen. Se päivittäinen työ vaan vie liikaa aikaa. (H17)

Vähän tämmöinen filosofinenkin pohde, että kyllä meidän täytyisi, itseni mukaan lukien, johdon saada vähän kalentereihin enemmän väljyyttä, että on aikaa tavallaan sille suunnittelulle ja ideoinnille. Ja myös niin, että on paremmin sitten tavoitettavissa ja niiden alaisten taholta ja tämmöiseen kollegiaaliseen yhteiseen fundeeraukseen. Minusta johtajan velvollisuus olisi tehdä itsestään riittävän saavutettava ja käytettävissä oleva. (H14)

No varmaan jos ajattelee niin siis tuohonkin voisi pistää vaan paljon enemmän aikaa, eli kiirehän on varmasti yksi semmoinen fragmentoituneisuus sekä meidän johtajien työssä että esimiesten työssä, että sitten ihan meidän porukan työssä. Siellä on kiirettä ja paljon kaikkea pientä säliää, että siinä ehkä hukkuu... Kyllä minun mielestä sille pitää järjestää aikaa. (H18)

5.3.2 Esihenkilötyön haasteet

Esihenkilöt ovat työntekijöiden työurien johtamisessa keskeisessä roolissa. Suuren vastuun kasautuessa esihenkilöille, organisaation tulisi linjata selvästi, mikälainen rooli ja vastuu esihenkilöille kuuluu työntekijöidensä työurien kehittämisessä (Segers & Inceoglu, 2012). Haasteita työurien johtamiseen tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatioissa tuottaa esihenkilöiden repaleinen työnkuva. Esihenkilöt tuntevat usein, että resurssit eivät riitä kaikkien heille osoitettujen työtehtävien laadukkaaseen suorittamiseen. Tämä saattaa johtaa siihen, että esihenkilöt suorittavat työtehtäviään valikoivasti omien vahvuuksien mukaisesti.

Tämä työnkuva on niin repaleinen ja tässä on niin paljon semmoista pakollista hallinnollista hommaa ja sinne tänne säntäilyä. (H5)

Meidän yksikössä huomaa, kun tulee uusia esimiehiä, jokainen voi vähän vetää omaan suuntaansa, että aina riippuu vähän tilanteesta. (H1)

Voiko niitä vastuita jollain tavalla jakaa niin, että tarviiko joka ryhmäpäällikön vielä hoitaa vaikka labroja, työturvallisuus... tai näin, että semmoista selkeyttämistä siihen roolitukseen. Jos ryhmäpäällikölle pistää sellaisen listan hommia, niin sitten me jokainen vähän keksitään, että no mä oon ehkä hyvä tuossa, niin mä teen näitä. No mä en ehkä oikein loista tuossa, niin mä en ehdi ehkä näitä tehdä. Mä väitän, että me kaikki vähän painotetaan sitten omia vahvuuksia. (H4)

Sitä aikaa, jos jollain taikatempuilla onnistuisi järjestämään lisää, että jotain tehtäviä pois. Ihan hirveästi joka tasolla esimiehet ja kaikki ryhmäläiset joutuvat ihan itse siis hoitamaan kaikkeneköisiä hankintoja, matkasuunnitelmat, matkalaskut, projektinhallintaa. Se on tässä vuosien mittaan koko ajan kutistunut se varsinaisen tutkimuksen tekemiseen käytettävä aika, että niin hirveästi menee kaikkein järjestelmien kanssa pelailuun. Ja samaan aikaan on sitten vähennetty niitä ammatti-ihmisiä, jotka tekee niitä asioita luontaisesti itsekin. (H8)

Haastavana koetaan etenkin tasapainoilu esihenkilötyön ja tutkimusjohtamisen välillä. Organisaatio ei aineiston perusteella ole tehnyt tarkkaa linjausta, kuinka paljon esihenkilöiden työstä on hallinnollista työtä ja kuinka paljon tutkimusjohtamista. Esihenkilöt kokevat tutkimusaiheisiin perehtymisen kuitenkin tärkeäksi, jotta he säilyttävät kunnioituksen työntekijöidensä silmissä. Ainakin osa esihenkilöistä on tutkijoita, jolloin heillä saattaa olla meneillään omaa tutkimusta, johon he myös tarvitsevat työaikaansa.

Organisaatio X ei suoraan sano, että kuinka paljon se ryhmäpäällikön tehtävä on tutkimusjohtamista... Mulla on pikkuisen vielä omaa tutkimusta, että kuinka paljon mä käytän aikaa siihen. Jos sulla on semmoinen johtaja, joka on jäähdyttelijä, että se on johtaja sen takia, kun muut hommat ei enää suju... niin hänellä ei ole legitimizeettia siihen. Häntähän ei sitten kunnioiteta. (H5)

Toki tässä on nyt vielä semmoisiakin häntiä, että mä oon tehnyt omaa tutkimusta tässä ohessa. Ja se on sitten välillä itsestä riippumattomista syistä vähän tuonut lisää kuormitusta ja vienyt aikaa, kun täytyy kuitenkin kässarit hoitaa ja niitä lukee ja kommentoida määräaikoihin mennessä. On joutunut sitten tekemään sen päätöksen, että pikkuhiljaa feidaa tätä omaa tutkimuksen tekemistä tässä, että olisi ehkä puhtaasti näissä esimiestehtävissä sitten. (H8)

Repaleinen ja moninainen työnkuva haastaa esihenkilöiden jaksamista. Haastavana koetaan myös tilanteet, joissa esihenkilön oman esihenkilön tuki on puutteellista tai epäjohtonmukaista, jolloin yhteistä suuntaa työntekijöiden työurien kehittämiseksi ei ole. HR-osaston ja esihenkilöiden sujuvan yhteistyön ja yhteisymmärryksen on ehdotettu olevan avainasemassa työurajohtamisen toimintojen ja työkalujen onnistuneessa hyödyntämisessä (De Vos & Cambré, 2016).

Aika iso kysymys on se jaksaminen. Kovilla on yleensä aina keskijohto. (H13)

Tuntuu, että tässä vuosien mittaan koko ajan ryhmäpäälliköille tungetaan lisää tekemistä. Ja se on aika kuormittavaa kyllä. Osittain se sitten johtaa myös siihen, että vähän heikosti tulee lähdettyä liikkeelle yhtään minnekään, koska haluaisi kohdella ryhmäläisiä tasapuolisesti, että näkisi kaikkia ja pystyisi keskustelemaan kaikkien kanssa riittävästi niin. (H8)

Kauhean tärkeä on myös sen esimiehen oman esimiehen tuki. Siinä pitää olla se koko komentoketju samaa mieltä, että tämmöiset suunnat on meidän yksikössä fine ja näitä hoidetaan tällä tavoin, tai näitä tuetaan tällä tavoin, tai näitä mahdollisuuksia annetaan tällä tavoin. Jos se oma esimies sakkaa ristiin rastiin, eikä ole selvää niin sitten itsekin... on se mikä tahansa johtamisen kysymys itseasiassa, mutta samoin tämä niin... pitää olla aika suora ja selvä. (H1)

Toimivien rakenteiden ja käytäntöjen lisäksi työurajohtamisen toteutuksessa merkittävässä roolissa on työurajohtamista suorittavien osastojen ja henkilöiden ammattitaito. Esihenkilöiden osaamisen riittävyys luo jonkin verran haasteita työntekijöiden työurien johtamiseen. Kaikki esihenkilöt eivät koe olevansa täysin tietoisia kaikista organisaation tarjoamista mahdollisuuksista uralla kehittämiseen. Jotta organisaation rakenteet ja työkalut edesauttavat työurien

kehittämisessä, ne on tunnettava ja niitä on osattava hyödyntää (Guest, 2011). Haasteita työurien johtamiseen tuottaa se, ettei työntekijät aina itsekään tiedä, mitä he urallaan haluavat tai mihin suuntaa he haluaisivat kehittyä.

Ja sitten varmaan semmoista koulutusta tähän asiaan, että ok esimiehenä minun on tiedettävä ne mahdollisuudet. (H7)

Jos joku sanoo, että kuinka minusta voi tulla professori, niin en mä osaa sille kertoa, että mitä sun täytyy sun urapolulla nyt silleen ihan konkreettisesti tehdä muuta kuin, että okei julkaisuja ja rahoitusta, mutta sen lisäksi..., mitkä on tavallaan ne semmoiset avainkohdat mitkä organisaatiossa X täytyy täytyä, että susta tulee professori. (H6)

Meillä on ollut vähän epämääräiset noi, paljonko on varattu osaamisen kehittämiseen rahaa ja ei ole semmoisia jotenkin tulotason selkeitä linjauksia. Se on ehkä sellainen, mikä hankaloittaa sitä, kuka voi mennä mihinkin koulutukseen ja miten paljon siihen on rahaa käytettävissä. (H12)

Välillä ihmiset ei itsekään tiedä, mitä ne haluaa. Se on este ja siinä ei auta, kun se juttelu. Asiat ei välttämättä tapahdu nopeasti, että varsinkin kun on ihmisten henkilökohtaisista asioista (kyse), joku saattaa miettiä jotain käännettä tai asiaa vaikka 2 vuotta ennen kuin... Jotkut ihmiset ovat supernopeita, se tapahtuu hetkessä, mutta joku voi miettiä jotain asiaa tosi kauan. (H1)

Yhteisymmärryksen puuttuminen esihenkilön ja työntekijän, jonka työuraa johdetaan, välillä johtaa tehottomaan lopputulokseen. Mikäli esihenkilö ei ole selvillä työntekijän uratoiveista tai -tavoitteista, työuran tehokas kehittäminen tai tukeminen ei ole mahdollista. (De Vos & Van der Heijden, 2017.) Luottamuksen rakentaminen esihenkilön ja työntekijän välillä koetaan työurien johtamisen onnistumisessa perusedellytykseksi. Aina luottamuksen rakentaminen ei kuitenkaan ole helppoa tai itsestäänselvyys.

Nämä asiat on usein semmoisia, että tähän liittyy luottamus tosi paljon. Elikkä jos sä haluat jonkun ihmisen työuraa aidosti, sanotaan haasteissa ja sitten niissä positiivisissäkin hetkissä edistää, niin se luottamus on siinä tosi tärkeä ja se, että sä oot sen luottamuksen arvoinen, ja sitten se on semmoista avointa se yhteinen puhe. (H1)

Meillä ei varmaan ollut luottamusta, niin hän ei kertonut minulle oikein sitä koko ongelman ydintä, jolloin me ei päästy oikein mihinkään. Mutta sitten kun me ruvettiin keskustelemaan siellä kolmikannassakin, niin sitten meidän keskustelu ja luottamus vahvistui niin, että nyt hän sanoi minulle, että voi hitsi vie, kun hän joutuu nyt sitten vaihtaa näitä tehtäviä ja sä et olekaan enää minun esimies, että kun meillä menee nyt niin tosi hyvin. Siinähan näihin liittyy minun mielestä se luottamus sana tosi vahvasti. (H1)

Haasteita työurien johtamiseen aiheuttaa suuret ryhmäkoot tutkimus- ja asian tuntijaorganisaatioissa. Esihenkilöillä on johdettavanaan jopa yli 40 hengen ryhmiä (haastateltavien ka. 21 henkilöä). Johdettavien henkilöiden määrän ollessa suuri, henkilöihin tutustuminen ja heidän tilanteidensa tunteminen vaatii useita kuukausia, jopa vuosia. Tilannetta voidaan verrata peruskouluopetukseen, jossa ryhmäkokojen kasvaessa, yksilöiden saama tuki vähenee.

Toki 25 hengen ryhmä on noin yleisten suositusten mukaisesti aika iso, mutta ei organisaatiossa X mitenkään poikkeuksellinen kuitenkaan, että meillä on aika isoja ryhmiä. Tämä on varmaan se yksi isoin asia, mikä mua nyt häiritsee. (H8)

Koska tässä tehtävässä on myös paljon muita vastuita kuin suora esimiestyö. Ja suora esimiestyö ryhmässä, jossa on 30 plus henkilöä niin se on äärimmäisen... se on melkein mahdotonta tehdä työurajohtamista. Mutta sitä yritetään. Menee 2 vuotta ihan ennen kuin sä pääset edes... (tutustumaan kaikkien tilanteisiin). (H4)

Edelleenkin meillä on osittain liian isoja ryhmiä per esihenkilö. Mä oon nyt jo tosi tyytyväinen tähän 21 henkilöön, mutta mulla on ollut myös yli 40 ja se on sitten taas jo niin iso, että siihen omaan työhön ei mahdu paljon mitään muuta kuin sitä tulipalojen sammuttelua. Sulla ei ole mitään mahdollisuuksia olla mukana ja perehtyä siihen varsinaiseen sisältöön ja tutkimuksen aihepiiriin. (H2)

Ryhmäkootkin on heillä kohtuu isoja. Vähän niin kuin peruskouluopetuksessa, että jos ryhmäkoot kasvaa, niin se jokaisen saama yksilöllinen aika se vaan vähenee. (H16)

Tilanne suurien ryhmäkokojen osalta on toisaalta hyvinkin tiedossa organisaation johdossa ja asiaan on yritetty puuttua. Eräs ryhmä on keskusteluista huolimatta kuitenkin päättänyt pysyä entisellään suurena.

Meilläkin on muutama ryhmä, missä on meillä melkein 40 henkilöä. Mä oon siltä ryhmäpäällikköiltä kysellyt melkein joka vuosi pariin kertaan, että pistetäänkö pienemmäksi, mutta ne on sitä käsitelleet ryhmässä ja ne haluaa olla siinä porukassa. He kokevat, että he ovat mieluummin iso ryhmä, kun he jakaantuisi, mutta siitä tulee se ongelma, että ryhmäpäälliköllä on yksinkertaisesti sitten vähän aikaa muille, että onko se hyvä asia vai huono asia. Mä oon niille sanonut, että sitten kun käy ylivoimaiseksi niin sitten... Miksi rikkoo toimivaa pyörää, koska se on kumminkin se ryhmä toiminut hyvin. (H16)

Kokonaisuudessaan esihenkilöiden työtä työurien johtamisessa haastaa kiire ja ajanpuute. Esihenkilöt tiedostavat olevansa keskeisessä roolissa johtamaan ja kehittämään työntekijöiden työuria, mutta aikaa työurien johtamiseen on liian vähän. Paine tuottavan työn tekemiseen ohjaa työpanoksia "sammuttamaan tulipaloja" tai avustamaan tiimiläisiä esimerkiksi rahoitushauissa. Työajan täytyessä päivittäin muista työtehtävistä työurien käytännön tason johtaminen ja kehittäminen jää vähemmälle. Ylipäätänsä vuoropuhelu ja keskustelu esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä jää vähemmälle. Esihenkilöt tiedostavat, että työurien johtamiselle on varattava aikaa, eikä sen oleteta tapahtuvan itseksensä.

Yksi asia mikä tässä on esteenä... on se kiire, että meillä on turkasen kiire koko ajan... Että jos kiire sallii sen, että ehtii ajatella ja kuunnella kunnolla. (H1)

Tässä tavallaan pallostelee sitä, että näitä työurakysymyksiäkin voisi miettiä tarkemmin. Mutta niin kauan, kun sitä on tässä kädet kiinni näissä käytännön rahoitusten junailuissa, niin sitten se on aina vähän, että miettiikö tätä tämmöistä prosessia ja sen kehittämistä ja tämmöisiä vähän abstraktimman tason käsitteitä, vai yrittääkö käyttää aikaansa vaan sitten siihen, että yrittää paikata joidenkin ihmisten rahoitusvajetta vaikka sieltä uran alkupäästä. (H6)

Työpäivät täyttyy niistä pienistä tulipalojen sammutteluista ja järjestelmien kanssa tappeluista ja kaikennäköisestä semmoisesta pienestä sälästä. Kun mä sitten mieluummin käyttäisin aikaa siihen, että mä matkustelisin ympäri Suomea tapaamassa näitä ryhmäläisiä tutustumassa siihen heidän käytännön työhönsä, ja että olisi enemmän keskusteluaikaa. (H8)

Esimiestyöhön täytyy olla aikaa. Siis että se ei mene silleen tuossa otona, siihen täytyy varata oikeasti ja siihen täytyy olla aikaa. Ei voi itse kuormittaa itseänsä kaikilla muilla työtehtävillä ihan täysin, jotta sen pystyy hoitamaan asianmukaisesti. (H12)

Työurien johtamisessa kohdataan useita haasteita tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatioissa. Haasteet voidaan jakaa organisaation toimintaan tai esihenkilötyöhön liittyviin haasteisiin. Taulukkoon 6 on koottu lyhyesti osion 5.3 Työura-johtamisen keskeisimmät havainnot.

TAULUKKO 6 Yhteenveto työurien johtamisessa kohdatuista haasteista tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatioissa.

Työurajohtamisen haasteet	
Organisaation toiminta	Esihenkilötyö
<ul style="list-style-type: none"> • Strategia ei ohjaa riittävästi • Pitkän aikavälin strateginen henkilöstösuunnittelu puuttuu • Ei toimintamallia • Osittain puutteelliset työkalut • Tiukka henkilöstöraami rajoittaa mahdollisuuksia • Kulttuuri ei rohkaise riittävästi uramuu-toksiin • Kehittämislle ei ole järjestetty aikaa 	<ul style="list-style-type: none"> • Repaleinen työnkuva • Esihenkilöiden jaksaminen • Osaamisen riittävyys • Suuret ryhmäkoot • Ajanpuute

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli yleisellä tasolla lisätä ymmärrystä työurajohtamisen käsitteestä ja siihen liittyvistä teemoista suomalaisessa työelämäkontekstissa, erityisesti tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatioissa. Työurajohtamisen käsitteen moninaisten määritelmien vuoksi ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia merkityksiä työurajohtamisen käsite saa tutkimus- ja asiantuntijaorganisaation johtajien ja esihenkilöiden näkökulmasta. Toisena tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten työuria johdetaan tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatioissa. Kolmantena haluttiin selvittää, millaisia haasteita työurien johtamisessa kohdataan tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatioissa. Tutkimuskysymykset olivat siis seuraavat.

1. Millaisia merkityksiä työurajohtamisen käsite saa tutkimus- ja asiantuntijaorganisaation johtajien ja esihenkilöiden näkökulmasta?
2. Miten työuria johdetaan tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatioissa?
3. Millaisia haasteita työurien johtamisessa kohdataan tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatioissa?

6.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tulosten perusteella tutkimus- ja asiantuntijaorganisaation johtajat ja esihenkilöt näkevät työurajohtamisen toimintana, jossa tavoitteena on sekä organisaation tavoitteiden ja yksilöiden toiveiden yhteensovittaminen että yksilöiden uralla kehittymisen tukeminen. Uralla kehittymisen tukemisen katsotaan muodostuvan kolmesta osa-alueesta; uran suunnittelusta, osaamisen kehittämisestä ja työssä suoriutumisen tukemisesta. Työurajohtaminen nähdään hyvin pitkäjänteisenä toimintana. Organisaation tavoitteiden ja yksilöiden toiveiden yhteensovittaminen heijastelee kestävien työurien näkemystä yksilön ja työuran

yhteensopivuudesta (De Vos ym., 2020). Ajatus työntekijöiden uralla kehittymisen tukemisesta vastaa puolestaan organisatorisen työurajohtamisen määrittelmää organisaation toimenpiteistä työntekijöidensä uralla kehittymisen edistämisestä (Baruch & Peiperl, 2000). Näkemys työurajohtamisesta pitkäjänteisenä toimintana tukee vahvasti kestävyuden näkökulmaa työurien johtamisessa (De Vos ym., 2020).

Toisena tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten työuria johdetaan tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatioissa. Lähtökohtana työurien johtamiseen pidetään panostusta hyvään johtamiseen ja esihenkilötyöhön sekä uralla kehittymiseen kannustavaa kulttuuria ja ilmapiiriä. Työurien johtamisessa ja kehittämisessä suuntaa ohjaa organisaation tarpeet ja yksilöiden näkökulmasta tarkasteltuna yksilöiden toiveet ja tavoitteet. Työuria pyritään johtamaan suunnitelmallisesti ja pitkäjänteisesti. Tutkimuksen tulosten mukaan esihenkilöt ovat keskeisessä roolissa työurien johtamisessa tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatioissa. Tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatioissa työurien johtamiseen on luotu useita työkaluja. Aineistosta havaittiin, että työurien johtamisessa hyödynnetään virallisia kehityskeskusteluja, epävirallisia keskusteluja, organisaation määrittelemiä urapolkuja, sisäisen liikkuvuuden -ohjelmaa, osaamisen kehittämisen työkaluja ja erilaisia työn joustoja. Lisäksi organisaation sisäisiltä nettisivuilta voidaan havaita, että työntekijöillä on mahdollisuus osallistua mentorointiin.

Kolmantena tutkimuksessa haluttiin selvittää, millaisia haasteita työurien johtamisessa kohdataan tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatioissa. Tutkimuksen perusteella työurien johtamista haastaa useat eri tekijät. Haasteet voidaan jakaa organisaation toimintaan tai esihenkilötyöhön liittyviin haasteisiin. Työurien johtamista haastaa tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatioissa sen kuulumattomuus organisaation strategiaan ja henkilöstöstrategiaan. Lisäksi pitkänaikavälin strategisen henkilöstösuunnittelun puuttuminen haastaa työntekijöiden työurien johtamista ja suunnittelua. Koko organisaation läpäisevän toimintaa ohjaavan toimintamallin ja osittain puutteellisten työkalujen havaittiin aiheuttavan haasteita työurien johtamiseen. Organisaation tiukka henkilöraami haastaa edelleen työurien johtamista, sillä se aiheuttaa haasteita tarjota kehittymisen ja etenemisen mahdollisuuksia työntekijöille. Lisäksi haasteena aineistosta nousi esiin organisaation kulttuuri, joka ei vielä riittävästi kannusta uralla kehittymiseen ja uusiin haasteisiin tarttumiseen. Haasteena nähtiin edelleen ajatusmaailma, jossa uralla eteneminen tapahtuisi vain hierarkkisesti ylöspäin. Tutkimuksessa havaittiin, että tarjottuja työkaluja ei hyödynnetä vielä toivotussa laajuudessa. Yleisesti työurajohtamista ja sen kokonaisuuden kehittämistä haastaa se, ettei kehittämiselle ole järjestetty aikaa, jolloin toimintamallin ja yhteisten suuntalinjojen muodostaminen on jäänyt tekemättä.

Esihenkilötyön haasteet nostettiin tutkimuksen tuloksissa erillisen otsikon alle, sillä esihenkilöt ovat työurien johtamisessa erittäin keskeisessä roolissa ja heidän työtään haastavia tekijöitä oli useita. Esihenkilöiden työtä työurien johtamisessa haastaa heidän repaleinen työnkuvansa. Esihenkilöt tuntevat usein, että resurssit eivät riitä kaikkien heille osoitettujen työtehtävien suorittamiseen, joka jo itsessään haastaa esihenkilöiden jaksamista, mutta ohjaa esihenkilöt

suorittamaan työtehtäviä valikoivasti omien vahvuuksien mukaisesti. Puuttuva toimintamalli työurien johtamiseen, osittain puutteelliset työkalut ja jatkuva kiire tuottavassa työssä johtaa siihen, että esihenkilöt johtavat työntekijöidensä työuria kukin parhaaksi katsomallaan tavalla. Lisäksi haasteita aiheuttaa suuret ryhmäkoot, jolloin esihenkilön aika ei mitenkään riitä kaikkien työntekijöiden työurien perusteelliseen tarkasteluun ja kehittämiseen.

6.2 Pohdinta

Tässä osiossa pohditaan tutkimuksen tulosten herättämiä ajatuksia aiemman kirjallisuuden valossa.

Tutkimuksessa havaittu määritelmä työurajohtamisen käsitteestä eroaa osittain suomalaisten toimijoiden määritelmistä. Keva nostaa omissa materiaaleissaan työkyvyn johtamisen osaksi työurajohtamisen määritelmää puhuessaan ennakoivasta työkyvyn tuesta ja voimavarojen tukemisesta (Keva, 2022). Mielestäni tämä määritelmä on hieman harhaanjohtava, sillä työura ja työkyky ovat käsitteinä kaksi erillistä asiaa. Parempi työkyky voi olla hyvän työurajohtamisen seuraus, mutta en näe työkyvyn edistämistä työurajohtamisen osa-alueena. Mielestäni työurajohtamisen ja työkykyjohtamisen käsitteet tulisi pitää toisistaan erillään, vaikka molemmat ovatkin tärkeitä osa-alueita esihenkilötyössä ja henkilöstöjohtamisessa.

Nykypäivänä organisaatioiden tulisi tarjota entistä joustavampaa ja moninaisempaa tukea työntekijöidensä työurilla kehittymiseen. Tavoitteena tulisi olla työurien kokonaisvaltainen kehittyminen, eikä vain uralla hierarkkisesti ylöspäin eteneminen (Krishnan & Maheshwari, 2011). Aineiston perusteella tutkimus- ja asiantuntijaorganisaation toiminnasta huokuu halu kehittyä ja tarjota mahdollisuuksia joustavasti. Työntekijöiden työuria halutaan kehittää ja tukea, mutta suunnitelmallinen tekeminen ja organisaation läpäisevä yhteinen toimintamalli puuttuvat.

Tutkimuksessa havaittiin, että esihenkilöillä on suuri rooli työntekijöiden työurien johtamisessa tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatioissa. Esihenkilöiden suuri rooli työurien johtamisessa on huomioitu myös aiemmissa tutkimuksissa, esihenkilöiden ollessa usein heitä, jotka käyvät uratoiveisiin ja -tavoitteisiin liittyvät keskustelut työntekijöiden kanssa, ja ovat näin ollen parhaiten perillä yksilöiden tilanteista (McDermott ym., 2013). Tutkimuksessa havaittiin, että kohdeorganisaatiolla ei ollut olemassa selvää toimintamallia tai strategiaa työntekijöidensä työurien johtamiseen. Työurajohtamisen työkalujen havaittiin myös olevan käytössä vaihtelevasti. Tämä on saattanut edelleen lisätä esihenkilöiden vastuuta ja roolia työurien johtamisessa, sillä käytäntöjen ja työkalujen puuttuessa työntekijöiden työurien johtaminen nojaa vahvasti esihenkilön henkilökohtaiseen kompetenssiin. Tutkimuksessa havaittiin esihenkilöiden kohtaavan työsäään useita työurajohtamisen suorittamista haastavia tekijöitä. Tärkeää on siis

huolehtia esihenkilöiden osaamisen ja resurssien riittävydestä työurien johtamisessa.

Työurien johtamisessa organisaatioiden on tärkeää luoda yhteinen toimintamalli työurien johtamiseen sekä tuoda työurien johtaminen osaksi organisaation strategiaa tai henkilöstöstrategiaa. Ilman yhteistä toimintamallia kukin esihenkilö johtaa työntekijöidensä työuria kukin parhaaksi katsomallaan tavalla. Tällaisessa tilanteessa riskinä saattaa olla, että kaikki organisaation työntekijät eivät saa tukea työuransa kehittymiseksi tasapuolisesti. Ilman selvää toimintamallia työntekijät eivät välttämättä ole tietoisia heidän mahdollisuksistaan saada tukea urallaan kehittymiseen. Johtoryhmälle toimintamallin voidaan katsoa toimivan työkaluna henkilöstön työurien johtamiseen, kun taas esihenkilöille toimintamalli toimisi työkalun lisäksi ikään kuin strategiana, joka antaisi suuntaa, mihin ja miten työntekijöiden työuria tulisi johtaa. Aiemmassa kirjallisuudessa korostetaan, että työurajohtamisen käytänteitä ja työkaluja ei tulisi käsitellä erillisinä, vaan niistä tulisi rakentaa yhtenäinen organisaation oma työurajohtamisen järjestelmä. Samalla on huomioitava organisaation kulttuurin ja strategian rakentaminen järjestelmän tehokasta hyödyntämistä tukevaksi. (Donohue & Tham, 2019; Delery & Doty, 1996.)

Vaikka organisaatioissa ei ole yhtenäistä toimintamallia työurien johtamiseen, tutkimuksessa havaittiin, että tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatioissa on useita työntekijöiden työurien kehittämistä ja johtamista tukevia työkaluja. Tutkimuksessa havaittiin, että työkalut eivät kuitenkaan ole esihenkilöiden tai työntekijöiden käytössä toivotulla laajuudella. Esihenkilöt ilmaisivat haastatteluissa, että eivät ole aina täysin tietoisia, mitä kaikkia mahdollisuuksia työntekijöiden työurien johtamiseen on tarjolla. Organisaatio tarjoaa kaikille työntekijöillensä mahdollisuuden osallistua mentorointiin, joka tarjoaa mahdollisuuksia työuralla kehittymiseen. Tutkimuksen haastateltavista kukaan ei kuitenkaan maininnut hyödyntävänsä mentorointia työntekijöidensä työuria johtaessa. Havaintoa voi selittää useat eri tekijät. On mahdollista, että haastateltavat eivät ole ajatelleet mentoroinnin olevan keino kehittää tai johtaa työntekijöidensä työuria. On myös mahdollista, että mentorointia ei tosiasiaa juurikaan hyödynnetä työurien johtamisessa. Toisaalta on myös mahdollista, että minä kokemattomana haastattelijana, en ole osannut kysyä haastateltavilta riittävän avaavia kysymyksiä.

Organisaation sisäisiltä nettivivuilta voidaan havaita, että organisaatioon on kehitteillä oma konkariohjelma tukemaan eläkeikää lähestyvien työntekijöiden työurien johtamista sekä tukemaan muita heidän työhönsä liittyviä haasteita. Aineistosta käy ilmi, että eläkeikää lähestyvien työntekijöiden työurien johtaminen ja kehittäminen koetaan usein haasteellisenä. Organisaatioissa, joissa työskentelee paljon eläkeikää lähestyviä työntekijöitä, on perusteltua rakentaa oma organisaation sisäinen konkari- tai eläköitymisohjelma.

Tutkimuksen tuloksissa epäviralliset keskustelut esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä nostettiin yhdeksi työurajohtamisen työkaluksi, sillä ne korostuivat haastatteluissa keinona johtaa ja kehittää työntekijöiden työuria. Pohdintaa herättää, voidaanko tällaiset epäviralliset keskustelut luokitella varsinaiseksi työkaluksi. Oli niin tai näin, tarve tällaiselle spontaanille ja toistuvalla

keskustelulle työurien kehittämisessä ja johtamisessa on tutkimuksen mukaan olemassa. Aineiston mukaan joissain ryhmissä esihenkilö ja työntekijä käyvät ”välikehityskeskusteluja” tai tapaavat esimerkiksi säännöllisesti kerran kuukaudessa, jolloin on mahdollista käydä läpi työuraan vaikuttavia asioita puolin ja toisin. Tätä pidettiin hyvänä ja toimivana keinona. Havainto antaa viitteitä siitä, että nykyinen kerran tai kaksi vuodessa tapahtuva kehityskeskustelu, tai muut työkalut sellaisenaan, eivät tarjoa riittävästi tukea työntekijöiden työurien johtamiseen. Epävirallisten keskusteluiden suuri rooli työurien johtamisessa ja kehittämisessä saattaa myös johtua organisaation läpäisevän toimintamallin ja strategisen suunnan puuttumisesta.

Viime aikoina tutkimuksissa työntekijöiden oman työuran hallinnan ja kehittämisen tukeminen on ollut kasvussa. Organisaatiot voivat tarjota työkaluja lisäämään työntekijöiden omaa työuran hallintaa esimerkiksi koulutuksilla, jotka tähtäävät omien taitojen, uratavoitteiden, arvojen ja motivoivien tekijöiden tunnistamiseen ja kehittämiseen. Koulutusten avulla voidaan esimerkiksi auttaa työntekijöitä tunnistamaan sellaisia työelämätaitoja, jotka ovat siirrettävissä eri työnantajien ja työurien välillä. (Donohue & Tham, 2019.) Koulutukset voivat olla esimerkiksi ryhmissä tapahtuvia työuraworkshoppeja, joissa keskustellaan samankaltaisessa uratilanteessa olevien vertaisten tai HR-ammattilaisten kanssa, tai esimerkiksi verkossa toteutettavia itsenäisiä e-kurseja (Bagdadli & Gianecchini, 2019; Hernaus ym., 2018). Tällaisen työkalun luominen organisaatioihin voi olla perusteltua, sillä aineistosta käy ilmi, että ajoittain työurajohtamisen haasteena on se, ettei työntekijä itsekään tiedä, mihin suuntaan hän haluaisi urallansa kehittyä.

Työntekijän oman työuran hallinnan kasvattaminen saattaisi pienentää esihenkilön roolia ja työtaakkaa työurien johtamisessa. Samoin työurien kehittäminen vertaisryhmissä säästäisi esihenkilön työpanoksia. Työntekijöiden työuriin panostamisen organisaatioissa on uskottu kasvattavan yksilön omaa halua kehittää omaa työuraansa. Sturges ym. (2002) ja De Vos ym. (2009) puolestaan havaitsivat tutkimuksissaan työntekijän oman työuran johtamisen lisäävän organisaatiolta saatua tukea työuran edistämiseen. Nämä havainnot yhdessä luovat positiivisen uralla kehittymisen kehän, jossa organisaatiolta saatu tuki työuran kehittämiseen lisää yksilön oman työuran johtamista, joka taas edelleen lisää organisaation puolesta saadun tuen saatavuutta. Tämä itseään ruokkiva positiivinen kehä on mielenkiintoinen havainto, joka puhuu työntekijöiden työuriin panostamisen ja työntekijöiden oman työuran hallinnan kasvattamisen puolesta.

Työurajohtamisen lähtökohtana tutkimuksessa havaittiin kehittymiseen kannustava kulttuuri ja ilmapiiri. Huomattavaa on kuitenkin, että haasteita tutkiessa ilmeni, ettei organisaation kulttuurin koettu riittävästi kannustavan ja rohkaisevan uramuutoksiin tai uusiin mahdollisuuksiin tarttumiseen. Haastateltavat pohtivat, onko niin, että organisaatio ei kehittymiseen kannustavan kulttuurin lisäksi tarjoa riittävästi konkreettista tukea tai kannustimia, jotta työntekijät uskaltautuisivat tehdä suurempia muutoksia urallansa. Työurajohtamisen toimintoja kehittäessä organisaatioiden on hyvä kiinnittää huomiota tähän kulttuurilliseen tekijään, sillä aiempien tutkimusten mukaan organisaatiokulttuurin on

havaittu olevan avainasemassa mahdollistamaan tai estämään kehitysprosesseja kaikkialla organisaatioissa (Tiittanen, Heikkilä & Baigozhina, 2021).

Työurien johtaminen organisaatioissa kestävien periaatteiden mukaisesti tukee organisaatioiden toimintakyvyn ja työntekijöiden työkyvyn säilymistä (Kokkinen, 2020). Työurien kestävyys toimii hyvänä lähtökohtana työurien johtamiseen tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatioissa. Aineistosta havaittiin kestävyiden ja pitkäjänteisyyden olevan yksi organisaation virallisista arvoista sekä vahvasti organisaation kaikkea toimintaa ja päätöksentekoa ohjaavista tekijöistä. Työurien kestävyyttä voidaan tarkastella Valcourin (2015, 22) esittelemän neljän elementin kautta. Ne ovat: 1) työntekijän vahvuuksien, taitojen ja kiinnostuksen kohteiden yhteensopivuus työhön, 2) jatkuva oppiminen ja uudistuminen, 3) työllistymiskyky tarjoaa turvaa ja 4) työn ja muun elämän onnistunut yhteensovittaminen läpi työuran.

Kohdan yksi voidaan olettaa toteutuvan tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatioissa hyvinkin laajasti, sillä työurien johtamista ohjaa nimenomaan organisaation tarpeiden ja työntekijöiden tavoitteiden sekä toiveiden yhteensovittaminen. Aineistosta käy ilmi, että jo rekrytointivaiheessa pyritään arvioimaan henkilön potentiaalia sitoutua organisaatioon ja motivoitua työnteossa organisaation ydintavoitteesta, eli tieteen tekemisestä, pitkällä aikavälillä. Lisäksi virallisissa ja epävirallisissa kehityskeskusteluissa pyritään jatkuvasti arvioimaan työtehtävien ja roolin sopivuutta jokaisen työntekijän kohdalla. Tämän perusteella työtehtäviä pyritään muokkaamaan haluttuun suuntaan sen ollessa mahdollista.

Tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatioissa ydintoiminta perustuu henkilöstön osaamiseen. Kohdan kaksi jatkuva oppiminen ja uudistuminen mukaisesti tämän tutkimuksen tuloksissa havaittiin, että osaamisen kehittämiseen käytetään paljon resursseja. Osaamisen kehittämisessä hyödynnetään 70-20-10-mallia, jossa 70 % osaamisen kehittämisestä tapahtuu työtä tekemällä, 20 % työyhteisön vuorovaikutuksessa ja 10 % varsinaisissa koulutuksissa. Tämä on aiempien tutkimusten valossa hyvä lähtökohta, sillä työntekijöiden osaamista haastavien uusien projektien ja tehtävien suorittamisen on havaittu kehittävän työntekijöiden työssä suoriutumista jopa paremmin kuin tavanomaisten koulutusten (Zaleska & de Menezes, 2007.)

Työntekijöiden työllistymiskykyyn kiinnitetään tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatioissa huomiota päivittämällä työntekijöiden osaamista nykypäivän tarpeiden mukaisesti. Tutkimuksessa havaittiin tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatioissa olevan halua kouluttaa tarvittavaa osaamista organisaation sisältä, jolloin oletuksena on, että organisaation nykyisten työntekijöiden työllistymiskyky vastaisi saman alan muiden organisaatioiden tarpeita. Työntekijöiden työllistymiskykyä voidaan parantaa jo aiempien pohdintojen mukaisesti luomalla organisaatioon työntekijöiden omaa työuran hallintaa lisääviä työkaluja. Työkalut voisivat tähdätä esimerkiksi työntekijän omien taitojen, uratavoitteiden, arvojen ja motivoivien tekijöiden, taitojen, jotka ovat siirrettävissä eri työnantajien ja työurien välillä, tunnistamiseen ja kehittämiseen.

Neljäs kohta, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, toteutuu tutkimuksen mukaan tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatioissa hyvin. Muun elämän

huomiointi voidaan nähdä tutkimus- ja asiantuntijaorganisaation suurena vahvuutena, sillä joustoja eri tarpeiden mukaan etsitään ja tarjotaan useasti. Organisaation ydintoiminnan ollessa tutkimus- ja asiantuntijatyötä, työtehtävien hoitaminen on harvoin niin kiireellistä, ettei niistä voisi tilanteen vaatiessa joustaa. Perhevapaisiin, sekä muihin ajan ja paikan joustoihin suhtaudutaan myönteisesti. Näiden neljän elementin täytyessä kiitettävällä tasolla, voidaan työurien ajatella rakentuvan tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatiossa kestävästi, vaikka tiettyjä kehittymisen kohteita myös löytyy.

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkimuskysymysten avulla selvittää millaisia merkityksiä työurajohtamisen käsite saa johtajien ja esihenkilöiden näkökulmasta, miten työuria johdetaan tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatiossa ja millaisia haasteita työurien johtamisessa kohdataan tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimuksen tuloksia hyödyntäen on tarkoitus kehittää työurajohtamista ja siihen liittyviä teemoja kohdeorganisaatiossa. Tutkimus työurien johtamisesta suomalaisessa työelämäkontekstissa on vähäistä. Työelämä on erilaista eri maissa ja kulttuureissa, jonka takia tutkimuksen tuloksia voidaan pitää arvokaina kuvaamaan työurien johtamista nimenomaan suomalaisessa työelämäkontekstissa. Rakentaessani tutkimuksen teoriapohjaa havaitsin, että työurajohtamisessa kohdattuja haasteita ei juurikaan ole tutkittu. Tämän kysymyksen osalta tulosten voidaan ajatella tuovan lisäarvoa laajemmin ilmiön ympäriltä, vaikka on hyvä huomioida, että tulokset ovat kerätty ainoastaan yhden organisaation sisältä.

Tulevaisuudessa mielenkiintoista olisi tutkia edelleen työurajohtamisen kannattavuutta taloudellisten lukujen avulla. Tätä voitaisiin tutkia esimerkiksi vertailemalla taloudellisia lukuja organisaatioiden, jotka suorittavat työurajohtamista ja organisaatioiden, jotka eivät suorita työurajohtamista osalta. Kuten tutkimuksessa havaittiin, pelkkä työkalujen olemassaolo ei johda niiden hyödyntämiseen. Tutkimuksessa olisikin syytä jaotella organisaatiot työurajohtamista suorittaviin ja ei-suorittaviin nimenomaan työurajohtamisen toteutumisen, eikä pelkästään käytäntöjen tai työkalujen olemassaolon perusteella. Työuran kestävyys on mielestäni erinomainen lähtökohta ja tavoite organisatorisessa työurajohtamisessa. Tämän päivän työelämässä työntekijöiden heikentynyt työkyky haastaa organisaatioiden tuottavuutta merkittävästi. Työuran kestävyuden johtaminen saattaa tarjota ratkaisuja myös työkyvyn osalta. Jatkossa työurajohtamisen aihepiiriä voisi tutkia strategisesta näkökulmasta, ja kuinka esimerkiksi tutkimus- tai asiantuntijaorganisaatiot voisivat hakea kilpailuetua nimenomaan kestävien työurien johtamisesta.

6.3 Suositukset

Tässä kappaleessa esitetään konkreettisia suosituksia tutkimuksen kohdeorganisaatiolle työurajohtamisen kokonaisuuden kehittämiseen.

1. Työurajohtamisen käsitteen selventäminen. Työurajohtaminen on nimenomaan *työurien* johtamista ja kehittämistä (ei ennakoivaa työkyvyn tukea tai voimavarojen tukemista (Keva)).
2. Työurien (tai kestävien työurien) johtaminen osaksi organisaation strategiaa tai henkilöstöstrategiaa
3. Toimintamallin luominen ja minibrändi
4. Seuranta ja mittaaminen
 - a. Henkilöstökyselyt
 - i. Kuinka tyytyväinen olen omaan työhöni?
 - ii. Kuinka motivoitunut olen nykyisessä työssäni/roolissani?
 - iii. Kuinka tyytyväinen olen omaan uraani?
 - iv. Koenko mahdollisuuksia kehittymiseen urallani?
 - v. Tarjoaako organisaationi tukea urallani kehittymiseen?
 - b. Sisäisten liikkumisten määrä
 - c. Henkilöstön vaihtuvuuden seuranta
5. Työkalujen kehittäminen
 - a. Työkaluista viestiminen → kaikki ovat tietoisia niiden olemassaolosta ja, kuinka niitä voi hyödyntää
 - b. Esihenkilön urapolku tai koulutusohjelma
 - c. Konkari- ja/tai eläköitymisohjelman luominen
 - d. Työkalu työntekijöiden oman työuran hallinnan lisäämiseksi
6. Henkilöraami
 - a. Joustavuutta, jos mahdollista → tarjoaisi enemmän mahdollisuuksia liikkua eri työtehtävien välillä (?)
7. Kulttuuri
 - a. Sivuttainen liikkuminen yhtä arvokas uralla kehittymisen mahdollisuus kuin "ylöspäin" eteneminen
 - b. Ylipäättänsä uramuutoksiin kannustaminen ja rohkaisu
 - c. Lisää konkreettisia kannustimia ja tukitoimia uralla uusiin mahdollisuuksiin tarttumiseen
8. Esihenkilötyön kehittäminen
 - a. Työnkuvan selventäminen
 - b. Esihenkilöiden resurssien ja tehtävien realistinen tarkastelu
 - c. Esihenkilöiden osaamisesta huolehtiminen
 - d. Ryhmäkokojen pienentäminen

LÄHTEET

- Appelbaum, S. H., Ayre, H. & Shapiro, B. T. (2002). Career management in information technology: a case study. *Career Development International*, 7(3), 142–158. doi:10.1108/13620430210426123
- Arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence, B. S. (1989). Generating new directions in career theory: The case for a transdisciplinary approach. Teoksessa M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (toim.), *Handbook of career theory* (s. 7–25). Cambridge University Press. doi.org/10.1017/CBO9780511625459.003
- Arthur, M.B. & Rousseau, D. M. (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford University Press. 3–22.
- Bagdadli, S. & Gianecchini, M. (2019). Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. *Human Resource Management Review*, 29, 353–370. doi:10.1016/j.hrmr.2018.08.001
- Barnett, B. & Bradley, L. (2007). The impact of organisational support for career development on career satisfaction. *Career Development International*, 12(7), 617–636. doi: 10.1108/13620430710834396
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review*, 11(3), 656–665. doi:10.2307/258317
- Baruch, Y. (2004). *Managing careers: Theory and practice*. Harlow: Pearson Education.
- Baruch, Y. & Peiperl, M. (2000). Career management practices: An empirical survey and implications. *Human Resource Management*, 39(4), 347–366. doi:10.1002/1099-050x(200024)39:4<347::aid-hrm6>3.0.co;2-c
- Baruch, Y. & Rosenstein, E. (1992). Human resource management in Israeli firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 3(3), 477–495. doi:10.1080/09585199200000161
- Chen, T.-Y., Chang, P.-L. & Yeh, C.-W. (2004). An investigation of career development programs, job satisfaction, professional development and productivity: the case of Taiwan. *Human Resource Development International*, 7(4), 441–463. doi:10.1080/1367886042000246049
- Cheng, Z., Xu, Y. & Cui, J. (2018). The Formation of Employee Retention Basing on Computer Communication Networks. *Wireless Personal Communications*, 103, 547–561. doi:10.1007/s11277-018-5460-8
- Clarke, M. (2013). The organizational career: not dead but in need of redefinition. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 684–703. doi:10.1080/09585192.2012.697475
- Clarke, M. (2015). Dual careers: the new norm for Gen Y professionals? *Career Development International*, 20(6), 562–582. doi:10.1108/cdi-10-2014-0143
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J. & Ketchen, D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human

- capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443–456. doi:10.1037/a0022147
- De Cuyper, N. & De Witte, H. (2011). The management paradox. *Personnel Review*, 40(2), 152–172. doi:10.1108/004834811111106057
- De Oliveira, L. B., Cavazotte, F. & Alan Dunzer, R. (2019). The interactive effects of organizational and leadership career management support on job satisfaction and turnover intention. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(10), 1583–1603. doi:10.1080/09585192.2017.1298650
- De Vos, A. & Cambré, B. (2016). Career Management in High-Performing Organizations: A Set-Theoretic Approach. *Human Resource Management*, 56(3), 501–518. doi:10.1002/hrm.21786
- De Vos, A., Dewettinck, K. & Buyens, D. (2009). The professional career on the right track: A study on the interaction between career self-management and organizational career management in explaining employee outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 18(1), 55–80. doi: 10.1080/13594320801966257
- De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M. & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*. 117, 103196. doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011
- De Vos, A. & Van der Heijden, B. I. J. M. (2015). Sustainable Careers: introductory chapter. Teoksessa A. De Vos & B. I. J. M. Van der Heijden (toim.), *Handbook of Research on Sustainable Careers* (s. 1–19). Edward Elgar Publishing Limited. doi:10.4337/9781782547037
- De Vos, A. & Van der Heijden, B. I. (2017). Current thinking on contemporary careers: the key roles of sustainable HRM and sustainability of careers. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 28, 41–50. doi:10.1016/j.cosust.2017.07.003
- Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835. https://doi.org/10.2307/256713
- Donohue, R. & Tham, T. L. (2019). Career Management in the 21st Century. *Contemporary HRM Issues in the 21st Century*, 4, 51–68. doi:10.1108/978-1-78973-457-720191008
- Erdogan, B., Kraimer, M. L. & Liden, R. C. (2004). Work Value Congruence and Intrinsic Career Success: The Compensatory Roles of Leader-member Exchange and Perceived Organizational Support. *Personnel Psychology*, 57(2), 305–332. doi:10.1111/j.1744-6570.2004.tb02493.x
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. *Vastapaino*.
- Grissom, J. A., Nicholson-Crotty, J. & Keiser, L. (2012). Does My Boss's Gender Matter? Explaining Job Satisfaction and Employee Turnover in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(4), 649–673. doi:10.1093/jopart/mus004

- Guan, Y., Zhou, W., Ye, L., Jiang, P. & Zhou, Y. (2015). Perceived organizational career management and career adaptability as predictors of success and turnover intention among Chinese employees. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 230–237. doi:10.1016/j.jvb.2015.04.002
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3–13. doi:10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x
- Hakkarainen, K. (26.4.2021). Olisiko meidän aika puhua urasuunnitelmista? <https://www.keva.fi/blogi-kirjoitukset/olisiko-meidan-aika-puhua-urasuunnitelmista/>
- Hall, D. T. (1996). Protean Careers of the 21st Century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 8–16. doi:10.5465/ame.1996.3145315
- Hernaus, T., Pavlovic, D. & Klindzic, M. (2018). Organizational career management practices: The role of the relationship between HRM and trade unions. *Employee Relations*, 41(1), 84–100. doi:10.1108/er-02-2018-0035
- Jayasingam, S. & Yong, J. R. (2013). Affective commitment among knowledge workers: the role of pay satisfaction and organization career management. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(20), 3903–3920. doi:10.1080/09585192.2013.781520
- Keva. (17.1.2022). Työurajohtamista ruuhkaelämään. <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/tyourajohtamista-ruuhkaelamaan/>
- Kim, S.-M., Um, K.-H., Kim, H. Y. & Kim, Y.-H. (2014). Hospital career management systems and their effects on the psychological state and career attitudes of nurses. *Service Business*, 10(1), 87–112. doi:10.1007/s11628-014-0257-7
- Kiviranta, R. (2012) Työurat asiantuntijaorganisaatioissa: laadullinen tutkimus työuralla vaikuttavista tekijöistä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun julkaisuja N:o 188/2012.
- Kokkinen, L. (toim.). (2020). Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. PunaMusta Oy.
- Kong, H., Okumus, F. & Bu, N. (2020). Linking organizational career management with Generation Y employees' organizational identity: The mediating effect of meeting career expectations. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(2), 164–181. doi:10.1080/19368623.2019.1616644
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino, Tampere.
- Koster, F., de Grip, A. & Fouarge, D. (2011). Does perceived support in employee development affect personnel turnover? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(11), 2403–2418. doi:10.1080/09585192.2011.584404

- Krishnan, T. N. & Maheshwari, S. K. (2011). A re-conceptualization of career systems, its dimensions and proposed measures. *Career Development International*, 16(7), 706–732. doi:10.1108/13620431111187308
- Lalu, A. (28.5.2020). Nuoret, ruuhkavuosissa elävät ja konkarit – miten tukea työkykyä työuran eri vaiheissa? https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/2020/tyourajohtaminen/?_t_id=Wwt1IpU5ngILuDzfYmG9HA==&_t_uuid=T0LuAOBiTTmoFy-l4qmwiQ&_t_q=ty%C3%B6urajohtaminen&_t_tags=language:fi,siteid:89e3020e-d8ed-4df8-9e2f-1a1b2d6f609d,andquerymatch&_t_hit.id=Ilmarinen_Fi_Models_Pages_ArticlePage/_7d5221b7-1177-49fd-9799-b24140a197bc_fi&_t_hit.pos=1
- Mainiero, L. A. & Sullivan, S. E. (2006). *The opt out revolt: Why people are leaving companies to create kaleidoscope careers*. Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.
- Marler, J. H., Woodard Barringer, M. & Milkovich, G. T. (2002). Boundaryless and traditional contingent employees: worlds apart. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 425–453. doi:10.1002/job.148
- McDermott, A. M., Conway, E., Rousseau, D. M. & Flood, P. C. (2013). Promoting Effective Psychological Contracts Through Leadership: The Missing Link Between HR Strategy and Performance. *Human Resource Management*, 52(2), 289–310. doi:10.1002/hrm.21529
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D. & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152–156. doi:10.1037/0021-9010.74.1.152
- Mintzberg, H. (1987a). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24. doi:10.2307/41165263
- Mintzberg, H. (1987b). The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. *California Management Review*, 30(1), 25–32. doi:10.2307/41165264
- Moon, J. S. & Choi, S. B. (2017). The Impact of Career Management on Organizational Commitment and the Mediating Role of Subjective Career Success. *Journal of Career Development*, 44(3), 191–208. doi:10.1177/0894845316643829
- Ojala, S. & Pyöriä, P. (toim.). (2020). *Pirstoutuvatko työurat? Teollisuusalat talouden ja teknologian murroksissa*. Tampere University Press. 95–143. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-028-1>
- Organisaatio X. (16.1.2024). Sisäiset nettisivut.
- Park, S. & Kim, E.-J. (2019). Organizational culture, leaders' vision of talent, and HR functions on career changers' commitment: the moderating effect of training in South Korea. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57, 345–368. doi:10.1111/1744-7941.12192
- Pesonen, H. (2007). *Laatua! Asiantuntijan laatuopas*. Herkko Pesonen ja Infor Oy.

- Polkinghorne, D., E. (2005). Language and Meaning: Data Collection in Qualitative Research. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 137-145. doi.org/10.1037/0022-0167.52.2.137
- Rafiei, M., Amini, M. & Foroozandeh, N. (2014). Studying the impact of the organizational commitment on the job performance. *Management Science Letters*, 4(8), 1841-1848. doi: 10.5267/j.msl.2014.6.046
- Reeder, N. (2020). Organizational culture and career development in the British civil service. *Public Money & Management*, 1-10. doi:10.1080/09540962.2020.1754576
- Salmela-Aro, K., Mutanen, P. & Vuori, J. (2012). Promoting career preparedness and intrinsic work-goal motivation: RCT intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 67-75. doi: 10.1016/j.jvb.2011.07.001
- Segers, J. & Inceoglu, I. (2012). Exploring supportive and developmental career management through business strategies and coaching. *Human Resource Management*, 51(1), 99-120. doi:10.1002/hrm.20432
- Sheldon, K. M. & Elliot, A. J. (1998). Not all Personal Goals are Personal: Comparing Autonomous and Controlled Reasons for Goals as Predictors of Effort and Attainment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(5), 546-557. doi:10.1177/0146167298245010
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N. & Davey, K. M. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 731-748. doi:10.1002/job.164
- Sturges, J., Conway, N. & Liefoghe, A. (2008). What's the deal? An exploration of career management behaviour in Iceland. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 752-768. doi:10.1080/09585190801953814
- Sullivan, S. E. & Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542-1571. doi:10.1177/0149206309350082
- Suomen virallinen tilasto (SVT). (2021). Väestöennuste [verkkójulkaisu]. ISSN=1798-5137. Helsinki: Tilastokeskus (viitattu: 16.12.2023). https://www.stat.fi/til/vaenn/2021/vaenn_2021_2021-09-30_tie_001_fi.html
- Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. (2019). Digiajan työelämä - Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018. Tilastokeskus. Helsinki. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-244-634-3>
- Tiittanen, H., Heikkilä, J. & Baigozhina, Z. (2021). Development of management structures for future nursing services in the Republic of Kazakhstan requires change of organizational culture. *J Nurs Manag*, 29, 2565-2572. doi.org/10.1111/jonm.13416
- Toppinen-Tanner, S., Böckerman, P., Mutanen, P., Martimo, K-P. & Vuori, J. (2016). Preventing sickness absence with career management intervention: A randomized controlled trial. *Journal of Occupational and*

- Environmental Medicine, 58, 1202–1206.
doi:10.1097/JOM.0000000000000887
- Trautwein, U., Lüdtke, O., Schnyder, I. & Niggli, A. (2006). Predicting homework effort: Support for a domain-specific, multilevel homework model. *Journal of Educational Psychology*, 98(2), 438–456.
doi:10.1037/0022-0663.98.2.438
- Trivellas, P., Kakkos, N., Blanas, N. & Santouridis, I. (2015). The Impact of Career Satisfaction on Job Performance in Accounting Firms. The Mediating Effect of General Competencies. *Procedia Economics and Finance*, 33, 468–476. doi:10.1016/s2212-5671(15)01730-x
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työterveyslaitos a. (3.11.2023). Työura.
<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvintointi-ja-tyokyky/tyoura>
- Työterveyslaitos b. (3.11.2023b). 1. Mikä työurajohtaminen?
<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/johdatus-tyourajohtamiseen/1-mika-tyourajohtaminen>
- Underhill, C. M. (2006). The effectiveness of mentoring programs in corporate settings: A meta-analytical review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 292–307. doi:10.1016/j.jvb.2005.05.003
- Valcour, M. (2015). Facilitating the crafting of sustainable careers in organizations. Teoksessa A. De Vos & B. I. J. M. Van der Heijden (toim.), *Handbook of Research on Sustainable Careers* (s. 20–34). Edward Elgar Publishing Limited. doi:10.4337/9781782547037
- Valtiovarainministeriö. (2023). Tutkimusorganisaatioille myönnettävien valtionavustusten ja yhteisrahoitteisen toiminnan käytännöt. Valtiovarainministeriön julkaisuja – 2023:58. ISSN: 1797-9714. Helsinki.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-649-7>
- Verbruggen, M., Sels, L. & Forrier, A. (2007). Unraveling the relationship between organizational career management and the need for external career counseling. *Journal of Vocational Behavior*, 71(1), 69–83.
doi:10.1016/j.jvb.2007.03.003
- Vuori, J., Toppinen-Tanner, S. & Mutanen, P. (2012). Effects of resource-building group intervention on career management and mental health in work organizations: randomized controlled field trial. *Journal of Applied Psychology*, 97, 273–286. doi: 10.1037/a0025584
- Wallin, M. (11.12.2018). Huomioimalla työuran eri vaiheet rakennetaan tuottavuutta ja sitoutumista. <https://www.elo.fi/fi-fi/elomedia/2018/huomioimalla-tyouran-eri-vaiheet-rakennetaan-tuottavuutta-ja-sitoutumista>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods*. 5. painos. Sage Publications.
- Zaleska, K. J. & de Menezes, L. M. (2007). Human resources development practices and their association with employee attitudes: Between

traditional and new careers. *Human Relations*, 60(7), 987–1018.
doi:10.1177/0018726707081155

Zhao, Q., Cai, Z., Zhou, W. & Zang, L. (2022). Organizational career management: a review and future prospect. *Career Development International*, 27(3), 343–371. doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/CDI-04-2021-0088

LIITE 1

Haastattelurunko johtajille

- *Kursivoidut apukysymykset ja tarkennukset esitetään tarvittaessa.*

Taustatiedot:

1. Yksikkö ja rooli
2. Työkokemusvuodet johtajana
3. Työkokemusvuodet johtajatason tehtävissä ylipäättänsä (tai esihenkilönä)
4. Suorien alaistesi määrä ja alaisten määrä kokonaan

Käsite:

5. Miten määrittelet työurajohtamisen käsitteen? Kerro lyhyesti omin sanoin.

Luetaan tarvittaessa haastateltavalle Kevan ja Työterveyslaitoksen määritelmät työurajohtamisen käsitteestä.

- *Keva: "Työurajohtaminen on ennakoivaa työkyvyn tukea, jossa tuetaan työntekijän osaamista, motivaatiota ja voimavaroja niin, että ne säilyvät läpi työuran erilaisissa elämäntilanteissa."*
 - *Työterveyslaitos: "Työurajohtaminen on ihmisen johtamista kyseisessä uravaiheessa, jossa tavoitteena on tukea työntekijöiden oma työuran hallintaa, itseohjautuvuutta ja työhön liittyvää motivaatiota – tekijöitä, jotka auttavat heitä selviytymään työelämän ja työuran muutoksista."*
6. Millä konkreettisilla tavoilla työurajohtaminen näkyy sinun työssäsi?
 7. Keskustellaanko aiheesta johtoryhmässä? Onko työurajohtamisen käsitettä käytetty johtoryhmässä?
 8. Miten ymmärrät kestävien työurien johtamisen käsitteenä?
 - a. Eroaako määritelmäsi työurajohtamisen määritelmästä?
 - b. Tarkoittavatko käsitteet samaa?

Hyöty ja motiivit:

9. Mitä hyötyjä uskot laadukkaasti työurajohtamisen tarjoavan organisaatiollesi?
 - a. lyhyellä alle vuoden aikavälillä?
 - b. pidemmällä yli vuoden aikavälillä?
10. Oletko työssäsi tai aiemmin johtajana kokenut onnistuneita työurajohtamisen käytäntöjä tai toimenpiteitä, joilla saatiin positiivisia vaikutuksia organisaatiolle? Millaisia? Miten sen vaikutukset näkyivät? Voitko kertoa esimerkin.
 - a. esimerkiksi työhyönteinvoimien interventiot, strategiset muutokset johtamiseen, yms...
11. Millaisia keinoja johtoryhmällä ja sen jäsenillä on edistää työurajohtamista läpi organisaation?
12. Millä tavoin työurajohtamisen onnistumista voidaan mitata organisaatiossasi?
 - a. Millaisia mittareita nyt käytetään? (Työntekijäkokemus, sisäinen liikkuvuus, pitkät työurat, sairauspoissaolot, yms?)
 - b. Toivoisitko, että käytössä olisi jokin muu mittari?

Haasteet:

13. Onko tämän hetken työssäsi (tai organisaationa) joitain esteitä, jotka vaikeuttavat tai estävät työurajohtamisen edistämistä koko organisaatiossa?
14. Onko tämän hetken työssäsi joitain esteitä, jotka estävät tai vaikeuttavat sinua alaistesi työurajohtamisessa? Mitä? Millaisia? *Esimerkiksi ajanpuute, oma osaaminen, haasteet päivittäisessä työssä yms...*
15. Koetko strategian työurajohtamista tukevaksi ja mahdollistavaksi vai onko strategiassa joitain ristiriitoja?
16. Kuinka poistaisit mainitsemiasi esteitä?
17. Miten organisaatiosi voisi sinun mielestäsi kehittää ja tukea valmiuksiasi johtaa alaistesi työuria?

Lopuksi:

18. Onko vielä jotain mitä haluat sanoa tai lisätä aiheeseen liittyen?

LIITE 2

Haastattelurunko esihenkilöille

1. *Kursivoidut apukysymykset ja tarkennukset esitetään tarvittaessa.*

Taustatiedot:

1. Yksikkö ja rooli
2. Työkokemusvuodet esihenkilönä _____ tai taustaorganisaatioissa
3. Työkokemusvuodet esihenkilönä ylipäättänsä (tai johtajana)
4. Suorien alaistesi määrä ja alaisten määrä kokonaan

Käsite:

5. Miten määrittelet työurajohtamisen käsitteen? Kerro lyhyesti omin sanoin.

Luetaan tarvittaessa haastateltavalle Kevan ja Työterveyslaitoksen määritelmät työurajohtamisen käsitteestä.

1. *Keva: "Työurajohtaminen on ennakkoivaa työkyvyn tukea, jossa tuetaan työntekijän osaamista, motivaatiota ja voimavaroja niin, että ne säilyvät läpi työuran erilaisissa elämäntilanteissa."*
2. *Työterveyslaitos: "Työurajohtaminen on ihmisen johtamista kyseisessä uravaiheessa, jossa tavoitteena on tukea työntekijöiden oma työuran hallintaa, itseohjautuvuutta ja työhön liittyvää motivaatiota – tekijöitä, jotka auttavat heitä selviytymään työelämän ja työuran muutoksista."*
6. Millä konkreettisilla tavoilla työurajohtaminen näkyy sinun työssäsi?
7. Miten ymmärrät kestävien työurien johtamisen käsitteenä?
 - a. *Eroaako määritelmäsi työurajohtamisen määritelmästä?*
 - b. *Tarkoittavatko käsitteet samaa?*

Hyöty ja motiivit:

8. Mitä hyötyjä uskot laadukkaan työurajohtamisen tarjoavan johtamallesi ryhmälle?
 - a. lyhyellä alle vuoden aikavälillä?
 - b. pidemmällä yli vuoden aikavälillä?
9. Oletko työssäsi _____ tai aiemmin esihenkilönä kokenut onnistuneita työurajohtamisen käytäntöjä tai toimenpiteitä, joilla saatiin positiivisia vaikutuksia johtamallesi ryhmälle tai organisaatiolle? Millaisia? Miten sen vaikutukset näkyivät? Voitko kertoa esimerkin.
 - a. *esimerkiksi työhyvinvoinnin interoentiot, strategiset muutokset johtamiseen, yms...*

Haasteet:

10. Onko tämän hetken työssäsi joitain esteitä, jotka estävät tai vaikeuttavat sinua alaistesi työurajohtamisessa? Mitä? Millaisia? *Esimerkiksi ajanpuute, oma osaaminen, esteet päivittäisessä työssä, yms...*
11. Koetko strategian työurajohtamista tukevaksi ja mahdollistavaksi vai onko strategiassa joitain ristiriitoja?
12. Kuinka poistaisit mainitsemiasi esteitä?
13. Miten organisaatiosi voisi sinun mielestäsi kehittää ja tukea valmiuksiasi johtaa alaistesi työuria?

Lopuksi:

14. Onko vielä jotain mitä haluat sanoa tai lisätä aiheeseen liittyen?



LIITE 3

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON
KAUPPAKORKEAKOULU

10.08.2023

TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

1. Näkemyksiä ja kokemuksia työurajohtamisesta ja pyyntö osallistua tutkimukseen

Sinua pyydetään mukaan Näkemyksiä ja kokemuksia työurajohtamisesta -tutkimukseen. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia johtajien ja esihenkilöiden näkemyksiä työurajohtamisesta käsitteenä, sen mahdollisesti tarjoamista hyödyistä ja siihen liittyvistä käytännön haasteista. Tutkimuksen tavoitteena on havaintojen pohjalta kehittää työurajohtamista ja siihen liittyviä käytänteitä.

Sinua pyydetään tutkimukseen, koska toimit työssäsi johtaja- tai esihenkilöasemassa.

Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja siihen osallistumista. Liitteessä on kerrottu henkilötietojesi käsittelystä.

Tutkimukseen on kutsuttu seitsemän (7) johtajaa ja yksitoista (11) esihenkilöä.

Tämä on yksittäinen tutkimus, eikä sinuun oteta myöhemmin uudestaan yhteyttä.

2. **Vapaaehtoisuus**

Tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Voit kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen, keskeyttää osallistumisen tai peruuttaa jo antamasi suostumuksen syytä ilmoittamatta milloin tahansa tutkimuksen aikana. Tästä ei aiheudu sinulle kielteisiä seurauksia.

Keskeyttäessäsi tutkimukseen osallistumisesi tai peruuttaessasi antamasi suostumuksen, sinusta siihen mennessä kerättyjä henkilötietoja, näytteitä ja muita tietoja käytetään osana tutkimusaineistoa, kun se on välttämätöntä tutkimustulosten varmistamiseksi.

3. Tutkimuksen kulku

Tutkimus toteutetaan haastatteluina Teams-ympäristössä. Jokaista osallistujaa haastatellaan yhden kerran ja haastattelut kestävät maksimissaan yhden tunnin.

4. Tutkimuksesta mahdollisesti aiheutuvat hyödyt

Tutkimukseen osallistumisesta ei ole välitöntä hyötyä osallistujalle. Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään työrajohtamisen kehittämisessä.

5. Tutkimuksesta mahdollisesti aiheutuvat riskit, haitat ja epämukavuudet sekä niihin varautuminen

Tutkimukseen osallistumisesta ei odoteta aiheutuvan riskejä, haittoja tai epämukavuuksia.

6. Tutkimuksen kustannukset ja korvaukset tutkittavalle sekä tutkimuksen rahoitus

Tutkimukseen osallistumisesta ei makseta palkkiota. Tutkimus suoritetaan toimeksiantona.

7. Tutkimustuloksista tiedottaminen ja tutkimustulokset

Tutkimuksesta valmistuu pro gradu -tutkielma, joka on valmistuessaan osallistujien vapaasti hyödynnettävissä ja jaettavissa organisaation sisällä.

8. Tutkittavien vakuutusturva

Jyväskylän yliopiston toiminta ja tutkittavat on vakuutettu.

Jyväskylän yliopiston vakuutukset korvaavat etänä suoritettavissa tutkimuksissa ainoastaan sellaiset vahingot, jotka liittyvät suoraan annettuun tutkimustehtävään ja jotka ovat sattuneet varsinaisen ohjeistetun tutkimustehtävän aikana. Vakuutus ei korvaa taukojen aikana sattuneita vahinkoja.

Jyväskylän yliopiston vakuutukset eivät ole voimassa etänä suoritettavissa tutkimuksissa, jos tutkittavan kotikunta ei ole Suomessa.

Vakuutus sisältää potilasvakuutuksen, toiminnanvastuuvakuutuksen ja vapaaehtoisen tapaturmavakuutuksen. Tutkimuksissa tutkittavat (koehenkilöt) on vakuutettu tutkimuksen ajan ulkoisen syyn aiheuttamien tapaturmien, vahinkojen ja vammojen varalta. Tapaturmavakuutus on voimassa mittauksissa ja niihin välittömästi liittyvillä matkoilla.

9. Lisätietojen antajan yhteystiedot

Katriina Louna
(yhteystiedot poistettu)