Jyväskylän yliopisto
Taloustieteiden tiedekunta

TAPAUSTUTKIMUS URAPOLUISTA JA URAOSAAMISESTA

Johtamisen oppiaine
Pro gradu -tutkielma
Syksy 2009

Elina Riivari
Ohjaaja: Anna-Maija Lämsä

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Tekijä

Elina Riivari

Työn nimi

Tapaustutkimus urapoluista ja uraosaamisesta

Oppiaine	Työn laji
Johtaminen	Pro gradu -tutkielma
Aika	Sivumäärä
Syksy 2009	147 sivua + liitteet

Tiivistelmä – Abstract

Tämä tutkimus käsittelee urapolkuja uraosaamisen näkökulmasta. Tutkimus on instrumentaalinen tapaustutkimus, jossa tutkittava ilmiö eli urapolut ja kohteena oleva tapaus eli organisaatio Metso voidaan erottaa toisistaan. Tutkimuksen kohteena ovat ylempien toimihenkilöiden urapolut tapausorganisaatiossa. Aineistoa on kerätty kyselyllä ja haastatteluilla. Kyselyyn vastasi 572 ylempää toimihenkilöä. Kyselyaineisto on analysoitu tilastollisia menetelmiä hyödyntäen. Haastattelut kerättiin neljältä ylemmältä toimihenkilöltä. Haastatteluaineistoa lähestyttiin narratiivisena aineistona, ja sen analysoinnissa sovellettiin narratiivista aineiston analyysitapaa.

Urapolulla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yksilöllistä työuraa, joka muodostuu toimien ketjusta. Urapolkuun vaikuttavat työhön liittyvät seikat kuten työtehtävät ja työnantaja sekä yksilölliset tekijät kuten ikä ja urakehitys. Urapolkuja tarkastellaan uraosaamisen näkökulmasta. Uraosaamisella tarkoitetaan uutta urakäsitystä, jossa yksilöllinen osaaminen nähdään uran kannalta tärkeänä tekijänä. Uraosaamisessa erotetaan viisi osaamisaluetta: uran reflektointi, motivaatio, työn havainnointi, uran hallinta ja verkostot. Uraosaaminen yhdistää yksilön ja organisaation muuttuvassa työmaailmassa aiempia urakäsityksiä paremmin toisiinsa, kun uraa sekä organisaation menestymistä tarkastellaan osaamisen näkökulmasta.

Tutkimus osoittaa, että Metsossa tyypilliset ylempien toimihenkilöiden urapolut ovat perinteisiä, maskuliinisia ja hierarkkisia urapolkuja. Epätyypilliset urapolut sen sijaan ovat monimuotoisempia. Tätä tutkimusta varten kerätyssä aineistossa taustatekijät kuten ikä ja sukupuoli vaikuttivat uraosaamiseen. Esimerkiksi nuoret vastaajat ja naiset kokivat tässä aineistossa uraosaamiseen oman urapolkunsa ja urakehityksensä kannalta tärkeämpänä tekijänä kuin vanhemmat vastaajat tai miehet. Tutkimuksessa esitetään myös neljä erilaista uratarinaa, jotka on muodostettu haastatteluiden perusteella. Uratarinoissa korostuu uraosaamisen yksilöllisyys: jokaisella haastatellulla uraosaaminen on erilaista. Uraosaaminen sopii tämän tutkimuksen perusteella hyvin yksilöllisten urapolkujen tukemiseen. Osaamiskeskeisen ajattelun kautta on myös mahdollista sovittaa paremmin työntekijöiden sekä organisaatioiden osaamistavoitteet ja -tarpeet paremmin yhteen.

Asiasanat

ura, urapolku, uraosaaminen, organisaatio, tapaustutkimus

Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta

SISÄLLYS

1 JOHDANTO ... 1
1.1 Tutkimuksen taustaa ... 1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusmenetelmä ... 2
1.3 Uratutkimus Suomessa ... 4
2 URAPOLKU JA URAOSAAMINEN ... 6
2.1 Ura ja urapolku ... 6
2.2 Urakehitys ... 10
2.3 Perinteinen ja uusi käsitys urasta ... 11
2.3.1 Perinteinen lineaarinen ja hierarkkinen ura ... 12
2.3.2 Uudet urat ... 13
2.3.2.1 Riippumaton ura ... 15
2.3.2.2 Älykäs ura ... 16
2.4 Uraosaaminen osana urapolkuja ... 20
3 TAPAUSTUTKIMUS JA TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN AINEISTO ... 24
3.1 Tapaustutkimus strategiana ... 24
3.2 Tapaus ja konteksti ... 27
3.3 Tutkimusmetodit ja -aineistot ... 28
3.3.1 Kyselyaineisto ... 29
3.3.2 Haastatteluaineisto ... 30
4 TAPAUSYRITYS METSO ... 32
4.1 Organisaation toiminta ja rakenteet ... 32
4.2 Keskeiset tunnusluvut ... 34
4.3 Organisaatiostrategia ja toimintaperiaatteet ... 38
5 URAPOLUT JA URAOSAAMINEN METSOSSA ... 42
5.1 Kyselyyn vastanneiden kuvaus ... 42
5.2 Kyselyaineiston analysointi kvantitatiivisin menetelmin ... 49
5.3 Yleiskuvaus urapoluista ... 50
5.3.1 Uraosaaminen Metossa ... 50
5.3.2 Ikä ja uraosaaminen ... 52
5.3.3 Sukupuoli ja uraosaaminen ... 56
5.3.4 Koulutus ja uraosaaminen ... 60
5.3.5 Esimiesasema ja uraosaaminen ... 69
5.3.6 Urakehitys ja uraosaaminen ... 72
5.3.7 Yhteenveto uraosaamisesta taustamuuttujien suhteen ... 76
5.4 Tyypilliset urapolut Metsossa ... 78
5.4.1 Neljä uratyyppiä ... 78
5.4.2 Motivoituja ... 80
5.4.3 Uran suunnittelija ... 81
5.4.4 Iäkäs itsensä kehittäjä ... 81
5.4.5 Monipuolinen taitaja ... 82
5.5 Epätyypilliset urapolut Metsossa ... 83
6 NELJÄ URATARINAA ... 86
6.1 Haastateltavien valinta ... 86
6.2 Haastateltavat ja haastattelujen suorittaminen ... 87
6.3 Haastatteluaineiston analyysi narratiivista lähestymistapaa soveltaen ... 89
6.4 Heikin uratarina ... 92
6.4.1 Maaseudulta osaajaksi maailmalle ... 92

6.4.2 Muutokset ja käännekohdat uralla ... 95
6.4.3 Nykyinen työ ja tulevaisuus ... 98
6.5 Mikan uratarina ... 101
6.5.1 Opiskelijasta asiantuntijoiden esimieheksi ... 101
6.5.2 Muutokset ja käännekohdat uralla ... 106
6.5.3 Nykyinen työ ja tulevaisuus ... 108
6.6 Leenan uratarina ... 112
6.6.1 Uralla eteenpäin muutosten myötä ... 112
6.6.2 Muutokset ja käännekohdat uralla ... 115
6.6.3 Nykyinen työ ja tulevaisuus ... 117
6.7 Timon uratarina ... 121
6.7.1 Tasainen urakehitys ... 122
6.7.2 Muutokset ja käännekohdat uralla ... 124
6.7.3 Nykyinen työ ja tulevaisuus ... 125
6.8 Yhteenveto uratarinoista ... 128
7 PÄÄTÄNTÖ ... 134
7.1 Tutkimuksen päätelmät ... 134
7.2 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimuksen aiheita ... 138
LÄHTEET ... 140
LIITTEET

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Urat ovat olleet tutkijoiden mielenkiinnon kohteena 1800-luvulta alkaen. Tällä hetkellä urat voidaan nähdä ajankohtaisina tutkimuksen kohteina niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta. Yksilöt ja heidän työuransa ovat nousseet tärkeään asemaan monissa yrityksissä, mikä näkyy esimerkiksi tyypillisten yrityksen työntekijöiden uravaihtoehtojen ja -kulkujen esittelynä erilaisissa organisaatiojulkaisuissa. Yksilöiden orientaatiot, mieltymykset, kulttuurit ja sosiaaliset prosessit vaikuttavat keskeisesti koko yhteiskunnan ja siinä toimivien organisaatioiden toimintaan. (Esim. Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 13–14.)

Työmarkkinoiden jatkuva kehittyminen ja nopeat muutokset liiketoimintaympäristöissä asettavat haasteita ja muutospaineita organisaatioiden lisäksi yksilöille eli työntekijöille. Yksilöiden näkökulmasta taloudellisesti epävarmat ajat lisäävät epävarmuutta myös omasta urasta: miten säilyttää oma kilpailukyky työmarkkinoilla ja mahdollisuudet oman uran kehittämiseen tai uralla etenemiseen? Samalla käsitys urasta ja yksilön roolista organisaatiossa on muuttunut. Enää ei ole niin itsestään selvää, mihin, miksi ja miten työntekijä sitoutuu ja mikä työelämässä on organisaation rooli. Organisaatioiden ja yksilöiden tavoitteiden yhdistäminen voi olla vaativaa, kun tavoitellaan sekä yrityksen että työntekijöiden kannalta parasta lopputulosta. Yksilöiden uria tutkimalla voidaan organisaatioissa paremmin ymmärtää ja kehittää työntekijöiden uria sekä työntekijöiden että organisaation toiveiden ja tavoitteiden mukaisiksi.

Ura voidaan nähdä tärkeänä ja kehittämisen arvoisena myös organisaation näkökulmasta. Organisaation kannalta työsuhteissa tärkeää on se, mihin, miksi ja miten työntekijä sitoutuu uransa aikana. Lisäksi työntekijöillä oleva oikeanlainen osaaminen on merkittävä seikka niin organisaation kuin yksilön kannalta. Yhteiskunnalliset ja talouteen liittyvät muutokset näkyvät konkreettisesti organisaatioiden arjessa. Ammattitaitoinen työvoima on organisaatioille tärkeä mutta myös kallis voimavara. Taloudellisesti haastavina aikoina organisaatioille on haasteellista myös työntekijöiden sitoutuminen ja sitouttaminen sekä oikean osaamiskapasiteetin ylläpito. Organisaation tavoitteena on yleensä luoda henkilöstölle motivoiva ilmapiiri. Urasuunnittelulla voidaan pyrkiä vaikuttamaan yksilöiden uriin myönteisesti. Yksilöllisiä uria

on mahdollista tukea ammatillisesta näkökulmasta esimerkiksi kiinnittämällä huomiota työn liikkuvuuteen, tehtävien toimeksiantoihin ja koulutukseen. Yksilön kannalta on tärkeää, että työn sisältö vastaa muuttuvia arvoja. Urasuunnittelussa korostuu myös eri uravaiheiden tunteminen, jotta työntekijälle voidaan antaa oikeanlaista tukea. (Lähteenmäki 1995, 30.)

Viimeisimmissä suomalaisia uria tarkastelleissa raporteissa on keskitytty erityisesti uran sukupuolinäkökulmaan, uralla etenemiseen sekä urien kestoon. Valtiovarainministeriön tammikuussa 2009 valmistuneessa raportissa täsmennetään suomalaisten naisjohtajien urakehitystä ja mahdollisia toimintamalleja tulevaisuutta varten (Valtiovarainministeriö 2009; Kauhanen & Napari 2009.) Yhteiskunnan muutoksissa on kiinnitetty huomiota myös työurien pituuteen, ja valtion johdon tasolla käydään parhaillaan tämän tutkimuksen kirjoittamishetkellä keskustelua työurien pidentämisestä eläkeikää nostamalla (esim. Elonen & Mölsä 2009; Hautamäki 2009; Pohjanpalo 2009). Haasteellisena nähdään esimerkiksi se, millaisia vaikutuksia tällä kirjoitettaessa ajankohtaisella eläkeiän nostamisella todellisuudessa on. Kun jatkossa olisi tarve turvata työvoiman säilyminen Suomessa, on panostettava erityisesti työkykyä ylläpitäviin toimiin. Ikääntyvästä työvoimasta huolehtiminen ja työntekijöiden pysyminen työmarkkinoilla ovat tulevaisuudessa entistä tärkeämpiä haasteita (esim. Työuria on pakko pidentää, 2009). Urapolkujen tutkiminen on siis monesta näkökulmasta tarkasteltuna tärkeää ja ajankohtaista, ja tutkimusten avulla voidaan taata hyötyjä yksilöille sekä organisaatiolle.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen tavoitteena on hankkia tietoa ylempien toimihenkilöiden urapoluista yhden organisaation, Metso Oyj:n (myöhemmin Metso) sisällä. Tutkimuksen päätehtävänä on selvittää, millaisia urapolkuja ylemmillä toimihenkilöillä on: Millaisia ovat tyypilliset sekä epätyypilliset urapolut Metsossa? Lisäksi haluan selvittää, millaista uraosaamista ylemmillä toimihenkilöillä on: pidetäänkö eri osaamisalueita yhtä tärkeinä uran ja urakehityksen kannalta vai onko jokin osa-alue toisia korostetummassa roolissa? Työssä suoritetaan empiirinen tutkimus, jonka tavoitteet voidaan tiivistää seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Millaisia ovat ylempien toimihenkilöiden urapolut Metsossa?

Millaista uraosaamista ylemmillä toimihenkilöillä on Metsossa?

Tässä tutkimuksessa yksilöiden *urapolkuja* lähestytään *uraosaamisen* (*career competence*) näkökulmasta. Tässä työssä urapolulla tarkoitetaan yksilöllistä työuraa, joka muodostuu toimien ketjusta. Urapolkuun vaikuttavat työtehtävät, toimien kesto, työnantaja, työskentelytoimiala sekä henkilökohtaiset asiat kuten ikä ja urakäyttäytyminen. (Esim. Lähteenmäki 1995, 61; Ahlstedt 1978, 29; Schein 1977, 52.) Urapolun käsittelyssä kiinnittetään huomiota erityisesti uraosaamiseen, mikä koostuu alun perin kolmesta osaamisen alueesta: Ensimmäinen alue, *know-why*, liittyy yksilön uramotivaatioon, uskomuksiin ja merkityksiin sekä identiteettiin, mitkä yhdistävät yksilön ja organisaation toisiinsa. Toinen alue, *know-how*, sisältää yksilölliset työhön liittyvät taidot ja tiedot. Olennaista on saada osaamisalueen sisältö jaetuksi koko organisaation osaamiseksi. Kolmas keskeinen osa, *know-whom*, käsittää vuorovaikutukselliset verkostot ja kommunikoinnin. Tämän alueen voidaan nähdä rakentuvan koko organisaatiolle jaettuna yhteiseksi sosiaaliseksi pääomaksi. (DeFillippi & Arthur 1994, 308–309.)

Toteutan tutkimuksen tapaustutkimuksena. Tässä tutkimuksessa tutkittava ilmiö, tutkimuksen kohde, on urapolut. Tapauksena on Metso, jossa urapolkuja tarkastellaan. Urapolkuja tarkastellaan yhdessä tapauksessa ja tavoitteena on urapolkujen kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Lisäksi tutkittava ilmiö sekä tapaus on mahdollista erottaa toisistaan. Tässä tutkimuksessa voidaankin puhua *instrumentaalisesta tapaustutkimustyypistä*, jossa tapaus mahdollistaa tutkittavan ilmiön ja tutkimustehtävän ymmärtämisen (Stake 2000, 437–438). Koska kyseessä on tapaustutkimus, ei tavoitteena ole yleistettävän tiedon saavuttaminen ylempien toimihenkilöiden urapoluista, vaan tutkimustulokset ovat sovellettavissa vain tapauksena olevan organisaation eli Metson sisällä. Olen kerännyt aineistoa kyselyn sekä haastattelujen avulla. Kyselylomakkeella on kerätty yleisempää tietoa ylempien toimihenkilöiden urapoluista, ja tätä kvantitatiivista aineistoa analysoidaan tilastollisin menetelmin. Haastatteluaineiston analyysilla syvennetään kyselyllä saavutettua tietämystä urapoluista ja kuvataan niitä yksityiskohtaisemmin uraosaamisen näkökulmasta narratiivista analyysitapaa soveltaen.

Urapolkujen ja uraosaamisen tutkiminen on tärkeää ja perusteltua, sillä uraosaamisesta on saatavilla hyvin vähän aiempaa kvantitatiivista tutkimustietoa. Tässä tutkimuksessa keskeisenä tutkimuskohteena olevaa uraosaamista ei ole aiemmin käsitelty laajasti suomalaisissa uratutkimuksissa, vaikka urapolkuja on tutkittu aiemmin eri näkökulmista. Erityistä tässä tutkimuksessa on uraosaamisen tutkiminen kvantitatiivisin tutkimusmenetelmin. Lisäksi tässä tutkimuksessa urapoluista ja uraosaamisesta saadaan monipuolista tietoa kahta eri aineistonkeruu- ja analysointimenetelmää soveltamalla. Aihe on muutenkin ajankohtainen, sillä talouden

muutokset aiheuttavat paineita siihen, miten yritykset voivat pitää kiinni osaavista työntekijöistä. Myös tutkimustapauksena oleva organisaatio on tutkimuksen kuluessa käynyt läpi muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet yrityksen henkilöstöön ja tutkimuskohteena olevien ylempien toimihenkilöiden urapolkuihin. Seuraavaksi esittelen lyhyesti Suomessa aiemmin tehtyä uratutkimusta.

1.3 Uratutkimus Suomessa

Suomessa tehty uratutkimus on keskittynyt viime vuosina pääosin kahteen yliopistoon: Jyväskylässä erikoisalana on sukupuolinäkökulma uraan ja Vaasan yliopistossa kansainvälisen yritystoiminnan johtaminen sekä ekspatriaattiurien tutkimus. Uratutkimusta on tehty ja tehdään muissakin yliopistoissa, mutta Jyväskylä ja Vaasa ovat keskittyneet omiin erikoisalueisiinsa urien tutkimuksessa. Jyväskylän yliopisto on yhdessä Helsingin kauppakorkeakoulun sekä Svenska Handelshögskolanin kanssa mukana Naisjohtajuuden tutkimus- ja koulutushanke Nastasssa, jonka tavoitteena on lisätä tietoa naisjohtajuudesta (Naisjohtajuuden tutkimus- ja koulutushanke 2009).

Jyväskylässä uratutkimuksen alalla viime vuosina esille nousseita tutkijoita ovat muun muassa Marianne Ekonen (2007), joka tarkastelee lisensiaatintyössään high tech -alalla työskentelevien naisjohtajien urakehitystä ja uratyyppejä narratiivista tutkimusmenetelmää käyttäen, sekä Tuomas Puttonen (2006), joka on tutkinut naisten johtamisuriin vaikuttavia tekijöitä ja tarkastellut naisten johtamisuria perinteisestä urakäsityksestä poikkeavina urina. Suvi Välimäki (2008; Välimäki, Lämsä & Hiillos 2008) on pro gradu -tutkielmassaan tarkastellut puolison merkitystä naisjohtajan uralla. Tutkimuksessaan hän havaitsi naisjohtajien puolisoiden edustavan erilaisia miestyyppejä. Anna-Maija Lämsä on 2000-luvulla tutkinut erityisesti naisjohtajien uria. Lisäksi hän on tutkinut uria sukupuolinäkökulmasta. (Esim. Lämsä 2003 & 2007). Johtajuutta ja uria on tutkittu sukupuolen näkökulmasta myös muissa yliopistoissa. Esimerkiksi Turun korkeakoulussa Sirpa Hajba (1985, 1986, 1987, 1990) on tutkinut naisjohtajien uria ja roolimalleja sekä naisyrittäjyyttä, ja Satu Lähteenmäki (1985, 1995) on tarkastellut laajemmin yksilöllisiä uria ja urakäyttäytymistä.

Jyväskylän yliopistossa on tehty myös ekspatriaattiurien tutkimusta. Tuula Siljanen (2007) on tutkinut ekspatriaattiuria Lähi-idässä narratiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Väitöskirjas-

saan hän tarkastelee voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa työskentelevien ekspatriaattien identiteettiä, sopeutumista ja oppimista. Vaasan yliopistossa ekspatriaattiuria ovat tutkineet muun muassa Aulikki Sippola sekä Vesa Suutari (esim. Sippola, Leponiemi & Suutari 2006). Tuomo Peltonen (1996, 1998, 1999) Helsingin kauppakorkeakoulusta on tutkinut myös ekspatriaattiuria sekä diversiteetin huomioimista työorganisaatioissa. Ekspatriaattiurien tutkimuksissaan hän on käsitellyt muun muassa urajohtamista kansainvälisissä organisaatioissa (Peltonen 1998) sekä ekspatriaatti- ja repatriaattiurien liikkuvuutta (Peltonen 1996).

Tässä tutkimuksessa uraa tarkastellaan erilaisesta ja uudesta näkökulmasta, kun tutkimuksen kohteena on urapolku ja uraosaaminen, jota ei toistaiseksi ole suomalaisessa uratutkimuksessa tarkasteltu näin laajasti kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta yhdistäen. Tutkimusraportti rakentuu niin, että ensin keskityn keskeisten käsitteiden eli urapolun ja uraosaamisen selvittämiseen. Teoriaosassa tarkastelen uratutkimusta ja uusia urakäsitteitä. Tämän jälkeen käyn tarkemmin läpi tutkimusmetodiin eli tapaustutkimukseen liittyviä seikkoja sekä esittelen tutkimuksen empiirisen aineiston. Tutkimuksen analyysi on jaettavissa kahteen osaan. Ensin kyselyaineistoa analysoidaan tilastollisin analyysimenetelmin. Jälkimmäisessä analyysiosassa lähestyn laadullista haastatteluaineistoa narratiivisena eli tarinallisena aineistona ja kuvaan neljä erilaista uratarinaa. Haastattelujen analyysin avulla pyrin syventämään kyselyllä saatua tietoa urapoluista ja uraosaamisesta Metsossa. Lopuksi esitän keskeiset päätelmät ylempien toimihenkilöiden urapoluista ja uraosaamisesta Metsossa, tarkastelen tutkimuksen luotettavuutta ja pohdin mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 URAPOLKU JA URAOSAAMINEN

Uratutkimus on tämän tutkimuksen kannalta keskeisin johtamisen alan tutkimussuuntaus, ja se tarjoaa monia eri näkökulmia tämän tutkimuksen keskeisten käsitteiden eli urapolun ja uraosaamisen tarkasteluun. Seuraavaksi tarkastelen urapolun ja uraosaamisen käsitteitä osana uratutkimusta.

2.1 Ura ja urapolku

Työuralla tarkoitetaan elämän aikana kertyvää työssäoloa, johon voi sisältyä monia vaiheita ja muutoksia. Urasta puhuttaessa näitä työkokemuksia tarkastellaan jatkumona, ja tyypillistä on kokemusten ajallinen ja pitkäjänteinen seuraaminen. (Ekonen 2007, 22; Arthur, Hall & Lawrence 1989, 8.) Ura vaikuttaa käsitteenä ilmeiseltä, ja kaikki tietävät, mistä puhutaan, kun puhutaan urasta. Tarkemmin pohdittaessa termi osoittautuu monimerkityksiseksi, mikä tekee uran määrittelystä haasteellista. Uran synonyymeina on käytetty muun muassa työuraa, ammatillista uraa, organisatorista uraa, elämänuraa, urakulkua, urakehitystä ja urapolun käsitteitä. Käsitteet eivät kuitenkaan ole toistensa täydellisiä synonyymejä, vaan niissä ura määritellään eri näkökulmista katsottuna. (Esim. Ekonen 2007; Lähteenmäki 1995; Puttonen 2006.)

Uralla voidaan tarkoittaa omaa henkilökohtaisesti koettua menestymistä työssä. Toisaalta ura voi merkitä etenemistä uralla. Merkittävä tekijä uran määrittelyssä on se, ajatellaanko uran kehittyvän hierarkkisesti ja perustuvan ylenemiseen työtehtävissä, vai käsitetäänkö uraan kuuluvaksi kaikenlaiset muutokset ja vaihtelut työtehtävissä sekä henkilökohtaisessa elämässä. Kaikissa ammateissa ei voida havaita selvää urakulkua tai -kehitystä, vaan etenemisen sijaan uralla tarkoitetaan pikemminkin omissa työtehtävissä koettavia menestymisen kokemuksia. Tällaisissa ammateissa toimivat esimerkiksi opettajat ja yrittäjät. Toisissa ammateissa urakulku on selvästi nähtävissä, ja ura muodostuu hierarkkisista työtehtävien ja -paikkojen muutoksista. (Lähteenmäki 1985, 105.) Tässä tutkimuksessa uraa lähestytään urapolun käsitteen kautta. Lisäksi urapolkuun liitetään uraosaamisen käsite.

Kun uran määrittelyssä korostetaan elämänmittaista työssäoloa, voidaan puhua *objektiivisesta urasta*. Uran nähdään tällöin koostuvan erillisistä työtehtävistä. *Subjektiivinen ura* puolestaan sisältää kaikki mahdolliset ammatit ja työelämään liittyvät yksilölliset kokemukset. Subjektii-

visen uran näkökulmasta yksilö on ratkaisevassa asemassa, ja yksilölliset tavoitteet sekä kokemukset ovat tärkeitä myös uran kannalta. *Organisatorisesta urasta* puhutaan silloin, kun uraa tarkastellaan työorganisaation sisällä. (Lähteenmäki 1995, 25, 27.) Vaikka ura on jokaiselle henkilökohtainen, sisältyy siihen myös julkinen ja sosiaalinen ulottuvuus. Urassa yksilölliset kokemukset yhdistyvät yhteiskunnallisiin ja institutionaalisiin toimintoihin ja tapahtumiin. (Barley 1989, 53–54.) Ura liitetään myös organisaatioon, jonka rakenteet, tavat ja kulttuurit vaikuttavat uran kehittymiseen ja merkitysten muodostumiseen (Van Maanen 1977, 15). Kolme erilaista uratulkintaa näkyvät taulukossa 1.

TAULUKKO 1 Työuran kolme tulkintaa (Lähteenmäki 1995, 29)

		SUBJEKTI	
		Yksilö	*Organisaatio*
URATULKINTA	*Objektiivinen*	Urapolku	Urapolku organisaatiossa
	Subjektiivinen	Ammatti-identiteetin kehitysprosessi	Yksilön ammatillinen kehityskaari
	Organisatorinen	Organisatoristen roolien muutos ammatillisena	Organisaation osaamista uudistava prosessi

Objektiivisen uratulkinnan mukaan urapolku tarkoittaa siis toisiinsa kytkeytyneiden työpaikkojen ja toimien ketjua. Työntekijä etenee urapolullaan tehtävästä tai ammattitasolta toiselle. Käytännössä tämä tarkoittaa nousemista organisaatiohierarkiassa ylöspäin; alaspäin liikkuminen ymmärretään uran taantumisena (Ekonen & Lämsä 2005). Subjektiivisen uratulkinnan mukaan urakehitys jatkuu läpi elämän: Se on ammatillinen oppimisprosessi, johon vaikuttaa yksilön ammatillisen identiteetin kehitys. Tämän näkökulman mukaan uralle tyypillistä on pyrkimys tasapainoon tasaisen kehityksen ja urakriisien välillä. Tällöin omien asenteiden, arvojen ja muiden henkilökohtaisten ominaisuuksien muuttumisella on merkitystä koko uralle. Ura voidaan subjektiivisen tulkinnan mukaan nähdä määrittyvän yksilöllisesti. Tällöin yksilöillä on mahdollisuus vapaasti vaikuttaa uralla tapahtuviin muutoksiin ja uran kehittymiseen. (Lähteenmäki 1995, 29–30.)

Viimeisimpänä näkemyksenä tutkimuksessa on nostettu esiin uran tulkinta konstruktionistisena käsitteenä, jossa ura nähdään objektiivisten sekä subjektiivisten piirteiden vuorovaikutuksellisena prosessina (Cohen, Duberley & Mallon 2004; Ekonen & Lämsä 2005). Tässä tulkinnassa pyritään huomiomaan uraan vaikuttavat yksilölliset ja yksilöstä riippumattomat tekijät sekä erilaiset ympäristöt. Uran tarkastelu konstruktionistisena käsitteenä antaa mahdollisuuden tarkastella uraa entistä eheämpänä sekä monimutkaisempana kokonaisuutena, johon vaikuttavat yksilölliset ominaisuudet sekä erilaiset kontekstit. Tässä tutkimuksessa uraa tai urapolkua tarkastellaan objektiivisen uratulkinnan näkökulmasta toimien ketjuna, mutta uraan nähdään vaikuttavan myös työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet sekä tekijät.

Urapolulla tarkoitetaan yksilön työelämässä toteutunutta toimien jatkumoa tai ketjua. Urapolkua voidaan mitata toimien määrää ja niiden järjestystä tarkastelemalla. Sitä voidaan luonnehtia työtehtävien määrää, niiden ajallista kestoa ja järjestystä kuvailemalla. Tietyssä toimessa työskentelemistä voidaan kutsua *ura-askeleeksi*. (Ahlstedt 1978, 29.) Urapolkua voidaan tarkastella uravaiheiden lisäksi myös ajallisesta näkökulmasta polkuna ajassa. Tällöin vaiheiden sijaan korostetaan uran ajallista jatkumoa. Urapolku voidaan nähdä sekä yksilöllisenä että yhteisöllisenä käsitteenä, sillä urapoluissa heijastuvat yksilön työhön liittyvien tarpeiden, motiivien ja toiveiden lisäksi myös yhteiskunnan odotukset ja käsitykset siitä, miten urapolkuja voidaan edistää esimerkiksi taloudellisilla tai statukseen liittyvillä seikoilla. (Schein 1977, 52.)

Lähteenmäki (1995) määrittelee urapolun peräkkäisten toimien sarjaksi. Urapolkua voidaankin tarkastella objektiivisen uran näkökulmasta. Keskeistä on uralla eteneminen. Urapolkuun kuuluvat yksittäiset toimet järjestyksessä, toimien sisällölliset muutokset ura-askeleen aikana ja yksilön eli työntekijän ”kapasiteetin” muutokset koko kehitysprosessin aikana suhteessa organisaation vaatimuksiin. Urapolulla tärkeitä tekijöitä ovat työtehtävät, toimien kesto, työnantaja sekä työskentelytoimiala. Urapolun käsitteeseen liittyy myös subjektiivisen uran piirteitä: ikä ja urakäyttäytymisen ominaispiirteet liittyvät myös urapolun määrittelyyn ja havainnointiin. (Lähteenmäki 1995, 26, 61.)

Urapolkua ei voida pitää vain ammattina tai asemaan liittyvänä käsitteenä, vaan se on yksilöllisesti, organisatorisesti sekä yhteiskunnallisesti määriteltävissä oleva käsite. Yksilöiden urapolkuihin vaikuttavat kahdenlaiset tekijät: Yksilötasolla vaikuttavat erilaiset arvot, tavoitteet ja motivaatiotekijät kuten raha, arvostus, vapaus tai työn tuomat haasteet. Laajemmasta näkö-

kulmasta katsottuna urapolkuihin vaikuttavat myös organisaatiossa ja jopa yhteiskunnassa vaikuttavat velvollisuudet, oikeudet, normit ja säännöt sekä työhön liittyvät määritelmät ja kuvaukset. Näitä urapolkuun vaikuttavia tekijöitä kutsutaan *ura-ankkureiksi*, jotka muodostuvat yksilön ja tämän ympäristön välisessä vuorovaikutuksessa. Ura-ankkuri voidaan nähdä yksilön taitoja ja tarpeita sekä organisaation mahdollisuuksia ja haasteita yhdistävänä tekijänä, mikä konkretisoituu yksittäisen työntekijän ura-ankkurissa. (Schein 1977, 52–53.)

Ura-ankkuri ohjaa yksilön valintoja uralla, joten se on aina yksilöllinen, eikä ole sidottu esimerkiksi ammattiin tai työtehtäviin. Ura-ankkuri kehittyy vuorovaikutuksessa, jossa yksilön tarpeet sekä taidot yhdistyvät organisaation tarjoamiin mahdollisuuksiin ja haasteisiin. Ura-ankkuriteoria ja ammatillinen minäkäsitys liittyvät yhteen. Uran kehittyessä yksilölle muodostuu itsensä lisäksi selvä käsitys myös urastaan: omista lahjakkuuksista, kyvyistä, toiminnan motiiveista, tarpeista, tavoitteista ja arvoista. Ura-ankkurin tunnistamisella nähdään positiivisia vaikutuksia sekä työntekijälle että työnantajaorganisaatiolle. Teorian lähtökohtana on, että jokin ankkuri on muita voimakkaampi, mutta ei silti ole pelkkä toiminnan tai uran motiivi. Ura-ankkurille on tyypillistä, että työntekijä pitää tästä periaatteestaan tai uran kannustimesta kiinni kaikissa tilanteissa, eikä tingi sen noudattamisesta. (Schein 1985.)

Ura-ankkurit heijastavat työhön liittyviä pitkäkestoisia odotuksia: mitä yksilö työltään ja uraltaan odottaa ja mitkä asiat häntä työssään motivoivat. Ura-ankkureihin vaikuttavat yksilölliset motiivit, arvot, lahjakkuus sekä tarpeet. Motivaatiolla tarkoitetaan halua tai kykyä pyrkiä kohti päämäärää. Motivaatio liittyy siis tulevaisuuden odotuksiin. Työmotivaatio liittyy välittömästi havaittuihin suoritusten vaikutuksiin. Uramotivaatiolla taas tarkoitetaan pidempää ajanjaksoa, jolla päämääriä arvioidaan. Pitkäaikaista pyrkimystä kohti tiettyä päämäärää tai asetettuja uratavoitteita voidaan kutsua urasitoutumiseksi. Uramotivaatio voidaan käsittää myös pyrkimykseksi kohti haasteellisia tehtäviä ja itsensä toteuttamista. (Lähteenmäki 1995, 66–67, 175.)

Tässä tutkimuksessa urapolulla tarkoitetaan yksilöllistä työuraa, joka muodostuu toimien ketjusta. Urapolkuun vaikuttavat työhön liittyvät konkreettiset seikat, kuten työtehtävät, toimien kesto, työnantaja ja työskentelytoimiala, sekä henkilökohtaiset asiat, kuten ikä ja urakäyttäytyminen. Urapolku ei siis tässä tutkimuksessa edusta vain objektiivista uratulkintaa, vaan siihen liitetään myös subjektiivisen uran piirteitä. Tässä tutkimuksessa urapolusta käytetään myös käsitettä ura.

2.2 Urakehitys

Urapolkuun ja uraan liitetään yleisesti kehittymisen ja jatkuvuuden näkökulma. *Urakehityksestä* puhuttaessa uraa tarkastellaan jatkuvana kehityksenä ja erilaisista uran vaiheista koostuvana prosessina. Uran eri vaiheet sisältävät erilaisia haasteita ja tehtäviä. (Greenhaus, Callanan & Goodschalk 2000.) Urakehityksestä on luotu erilaisia malleja ja teorioita, joissa yksilön uraa tarkastellaan vaiheittaisena kehittymisenä ja etenemisenä työelämässä (esim. Super 1957, White 1995.) Tässä tutkimuksessa urakehitystä tarkastellaan urapolun yläkäsitteenä, eli urakehitys nähdään rakentuvan urapolun muutoksista, ja käsitteenä se on urapolun käsitettä laajempi kokonaisuus. Urakehitys tulkitaan vaiheista koostuvaksi prosessiksi, jonka aikana yksilö kehittyy ja etenee työelämässään.

Scheinin (1978) mukaan yksilön urakehitys voidaan kuvata kolmen eri ulottuvuuden kautta, joita ovat *vertikaalinen*, *syvyyssuuntainen* ja *horisontaalinen urakehitys*. Vertikaalinen urakehitys suuntautuu ylöspäin, ja yksilö etenee organisaation hierarkiassa ylöspäin. Syvyyssuuntainen urakehitys tarkoittaa puolestaan sitä, että yksilö etenee tietyssä toiminnossa tai työtehtävässä syvyyssuuntaisesti eli kohti suurempaa asiantuntijuutta ja osaamista. Yksilön asiantuntijuus ja osaaminen tietyltä osa-alueelta laajenee ja syvenee. Tällainen urakehitys voidaan ymmärtää myös yksilön siirtymisenä kohti organisaation tai työryhmän ydintä. Horisontaalinen urakehitys ilmenee siten, että yksilö siirtyy tehtäväalueelta tai toiminnosta toiseen, esimerkiksi myynnistä talousosastolle. Yksilön urakehitys voi tapahtua yhden tai useamman ulottuvuuden mukaisesti, myös organisaatiohierarkiassa alaspäin, ja siirtymät eri ulottuvuuksilla voivat tapahtua eri aikoina. (Puttonen 2006, 13.)

Urakehitystä on kuvattu myös erilaisten vaihemallien avulla. Superin (1957) uravaihemallissa ura on jaettu neljään ajallisesti etenevään vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on kokeiluvaihe, jonka aikana yksilö määrittelee omia kiinnostuksen kohteitaan ja kykyjään, ja testaa niiden sopivuutta eri ammatteihin. Seuraava muodostumisvaihe käsittää ensimmäiset työelämäkokemukset ennen koulutuksen päättymistä. Kolmas eli ylläpitovaihe alkaa, kun yksilö etsii ensimmäistä työpaikkaansa ja päätyy johonkin työhön. Vaiheeseen liittyy myös oman aseman vakiinnuttaminen työyhteisössä. Ylläpitovaiheen kesto on vähintään kolme vuotta. Neljäs ja viimeinen eli taantumisvaihe alkaa, kun yksilö on löytänyt pysyvän työpaikan. Yksilö pysyy tässä työpaikassa eläkkeelle siirtymiseen tai työpaikan vaihtoon asti.

Yhtenä uran vaihemallina voidaan pitää myös Scheinin (1977, 1985) ura-ankkuriteoriaa, jonka mukaan yksilön uraa ohjaavat yksilön motiivit ja tarpeet, taidot ja kyvyt sekä henkilökohtaiset arvot. Schein (1985) on eritellyt pitkäaikaistutkimuksen perusteella kahdeksan tyypillistä ura-ankkuria. Ne ovat yleisjohtaminen, erityisosaaminen, itsenäisyys ja riippumattomuus, yrittäjämäinen luovuus, turvallisuus ja pysyvyys, palvelunhalu ja kutsumus, kovat haasteet ja tasapainoinen elämäntyyli. Ura-ankkuri muotoutuu yksilölle jo uran varhaisessa vaiheessa, mutta sitä voidaan tutkia vasta myöhemmin työntekijän oltua työelämässä useampia vuosia.

Uran vaihemalleja on testattu ja niiden paikkansapitävyydestä on esitetty erilaisia näkemyksiä. Tutkimuksissa esimerkiksi naisten urakehityksen on huomattu poikkeavan miesten urakehityksestä, ja naisten uria on kuvattu erilaisilla vaihemalleilla, joissa voidaan huomioida esimerkiksi työntekijän ikä urakehitykseen ja uran vaiheisiin vaikuttavana tekijänä (vrt. White 1995; O'Neil & Bilimoria 2005). Vaikka työelämä ja urat ovat muuttuneet, perinteinen käsitys urasta ja sen kehityksestä on yhä käytössä. Perinteisesti urakehitystä kuvaavien vaihemallien rinnalle on kuitenkin noussut uusia ja joustavampia urakäsitteitä, jotka mahdollistavat erilaisten uralla tapahtuvien yksilöllisten muutosten huomioinnin urakehityksessä. Seuraavaksi tarkastelen ja vertailen kritiikkiä saanutta perinteistä urakäsitystä sekä uusia, joustavampia urakäsitteitä.

2.3 Perinteinen ja uusi käsitys urasta

Perinteisen uratutkimuksen lähtökohtana voidaan pitää käsitystä, jonka mukaan yksilön uralla tarkoitetaan keskiluokkaisen valkoisen miehen yhden tai kahden organisaation sisällä hierarkkisesti ylöspäin suuntautuvaa uraa (Ekonen 2007; Levinson 1978; Miller & Form 1964; Super 1957). Urassa olennaisia ovat koetut ylennykset työelämän varrella. Menestyvälle uralle on perinteisesti pidetty ominaisena katkeamattomuutta ja hierarkia-asteikolla kohoamista. (Ekonen 2007; Hall 1996; O'Neil, Bilimoria & Saatcioglu 2003; O'Neil & Bilimoria 2005, 168.) Käsitys urasta on kehittynyt sekä saanut rinnalleen uusia piirteitä ja määritelmiä vuosikymmenten saatossa. Perinteinen uratutkimus on kehittynyt ja samalla myös urakäsitykset ovat muuttuneet. Perinteinen ylennyksiin keskittyvä urakäsitys ei ole nykyisin ainoa "oikea" käsitys urasta. Seuraavaksi pohdin uran käsitettä eri näkökulmista ja tarkastelen käsitteeseen liittyviä muutoksia urateorioiden alusta nykypäivään.

2.3.1 Perinteinen lineaarinen ja hierarkkinen ura

Urateoria on alkanut kehittyä 1800-luvun lopulla käyttäytymistieteellisen sosiologian pohjalta. Jo hyvin varhain havaittiin, että sosiaaliluokalla on tärkeä merkitys ammatillisessa kehityksessä ja huomattiin myös yhteys isän ja pojan urien välillä (Miller & Form 1964). Tämä työuran kehityksen sosiaalista taustaa korostanut suuntaus oli vallalla erityisesti 1950-luvulla. Tutkimussuuntausta on kuitenkin kritisoitu siitä, että uravalinta nähdään staattisena, kerran tapahtuvana, ja siihen vaikuttavat tekijät, kuten sosiaalinen tausta, ovat helposti selvitettävissä (Sonnenfeld & Kotter 1982, 22).

Uratutkimus on saanut vaikutteita myös psykologiasta, kun 1900-luvun alussa kehitettiin ammatinvalinnan teoriaa ja tutkittiin älykkyyden eroja. Näiden tutkimusten pohjalta kehittyivät ammatinvalinnan psykologia ja piirreteoreettinen uratutkimus. Huomiota alettiin kiinnittää yksilöiden luonteenpiirteiden välisiin eroihin. (Sonnenfeld & Kotter 1982, 23.) Piirreteoreettisissa tutkimuksissa ollaan kiinnostuneita yksilöiden persoonallisuuden piirteistä ja tietylle ammattikunnalle tyypillisistä erityisistä luonteenpiirteistä (Holland 1973; Strong 1943). Myös piirreteorioissa ura nähdään pysyvänä niin yksilön piirteiden kuin työympäristön osalta. (Peiperl & Arthur 2000, 7; Sonnenfeld & Kotter 1982, 26.)

Piirreteorioiden ollessa valloillaan alettiin ajatella, että ura liittyy selvemmin ammatinvalintaan kuin tarkoittaa syntymästä kuolemaan kestävää jaksoa. Samaan aikaan ura alettiin ymmärtää työpaikkojen sarjana, joka muodostuu hierarkkisesti, kun työntekijä ylenee tehtävästä toiseen. Tätä mallia kutsutaan vaihemalliksi, ja ajattelutapa kesti 1960-luvun loppupuolelle asti. (Lähteenmäki 1995, 19.) Uravaihemalleja on kritisoitu siitä, että niissä uran oletetaan kehittyvän ennakoitavissa olevien vaiheiden mukaan. Yksilöt nähdään passiivisina ja heidän oletetaan työskentelevän samassa organisaatiossa ja ammatissa koko uran ajan. Vaihemallit eivät huomioi myöskään muiden elämän osa-alueiden merkitystä uran kehitykseen. (Peiperl & Arthur 2000, 5.)

Niin sanottujen avoimien urakehitysmallien kausi alkoi 1970-luvulla. Urista kiinnostuttiin myös organisaatio- ja johtamistutkimuksissa (Hall 1976; Schein 1978; Van Maanen 1977). Uusien tutkimusten pohjana olivat aiemmat psykologian ja sosiologian tutkimukset, ja niissä selvitettiin yksilön ja organisaation suhdetta (Van Maanen 1977). Tarkoituksena oli laajentaa urien tarkastelutapaa, ja huomioida yksilöiden erilaiset kokemukset urastaan (Arthur ym.

1989,11; Hall 1976; Schein 1978). Uratutkimuksesta tuli monipuolisempaa: muun muassa työn ulkopuoliset elämänalueet alettiin huomioida uraan vaikuttavina tekijöinä. Uraa alettiin tarkastella yksilön kokemusten näkökulmasta ja samalla kiinnitettiin huomiota myös kontekstiin, jossa urakehitys tapahtuu. Urakäsite laajeni koskemaan kaikkia ammatteja, kun alettiin ajatella, että ura tarkoittaa jokaiselle kokemusta itseään tyydyttävästä menestyksestä ja omassa työssään kehittymistä. (Lähteenmäki 1995, 19–20.) Urasuunnittelu ja urajohtaminen alkoivat saada enemmän huomiota. Johtajien nähtiin olevan vastuussa alaistensa urakehityksestä. (Hall 1976; Schein 1978.) 1980-luvun lopulta lähtien uratutkimuksessa ovat nousseet esille erilaiset ryhmät, joiden urakehityksessä perinteisessä, lineaarisen ja hierarkkisen uran mielessä on havaittavissa ongelmia. Tällaisiin ryhmiin luetaan esimerkiksi naiset ja kahden uran perheet. (Lähteenmäki 1995, 20–21.)

Perinteinen urakäsitys ja -tutkimus on ajan kuluessa kohdannut kritiikkiä eri tahoilta. Perinteistä, hierarkkisesti kohoavaa, yhteen yritykseen katkeamattomana sidottua urakäsitystä on kritisoitu muun muassa sen maskuliinisesta stereotyyppimäisyydestä ja siitä, että perinteinen urakäsitys on rakentunut miehille tehtyjen tutkimusten perusteella (Ekonen 2007, 22; Mavin 2001, 183; Sturges 1999, 251). Ongelmalliseksi on koettu myös se, että ura on liitetty vain korkeasti koulutettujen työntekijöiden työelämän kulkuun ja arvostetuissa ammateissa toimiviin henkilöihin (Arthur ym. 1989, 9; Lähteenmäki 1995, 26). Uusille uramalleille onkin ollut tarvetta jatkuvasti muuttuvissa liiketoimintaympäristöissä. Uudet urakäsitykset eivät enää ole sidottuja maskuliiniseen ja hierarkkisuuteen perustuvaan yhden yrityksen uraan, vaan niissä pyritään entistä paremmin huomioimaan muutokset niin organisaatioiden kuin yksilöiden tasolla. Tässä tutkimuksessa uraa ja urapolkuja tarkastellaan joustavamman uuden uran näkökulmasta. Seuraavaksi tarkastelen erilaisia uusiin uriin liitettyjä määritelmiä ja käsitteitä.

2.3.2 Uudet urat

Ekosen (2007, 25) mukaan urat ovat muuttumassa yksilöiden omiksi projekteiksi, joissa edellytetään työntekijältä osaamista ja sen jatkuvaa kehittämistä. Organisaation kannalta ei enää voida olettaa työntekijöiden sitoutuvan yritykseen samalla lailla kuin ennen. Ura ei enää ole perinteisten mallien mukaan organisaation hierarkiassa ylöspäin etenevä ja yhteen organisaatioon sidottu elinikäinen projekti. Uudet urat rakentuvat muuttuneessa organisaatioympäris-

tössä, johon vaikuttavat kansainvälinen kilpailu, uusien toimialojen syntyminen ja teknologian kehitys (Mallon & Cohen 2001).

1990-luvulla organisaatiorakenteiden jatkuva muokkaaminen on johtanut muutoksiin myös urakehityksessä ja urissa. Uramahdollisuudet ovat alasta riippuen niukentuneet tai kasvaneet, ja perinteiset uramallit ovat käyneet selitysvoimaltaan riittämättömiksi yhä moninaisemmissa ympäristöissä ja organisaatioissa. Myös kansainvälistyminen ja teknologian nopeat uudistukset ovat lisänneet urajohtamiseen kohdistuvia paineita. (Esim. Baruch 1999, 432–433.) Organisaatio- ja johtamistutkimuksessa on kehitetty uusia urakäsitteitä, jotka pyrkivät vastaamaan uusien näkökulmien ja muuttuvan maailman haasteisiin. Uusia uramalleja ovat esimerkiksi Hallin (1976) luoma *Proteuksen ura*, Arthurin (1994) *riippumaton ura* sekä Arthurin ym. (1995) *älykäs ura*. Näille käsitteille yhteistä on käsitys kompetenssien, kykyjen sekä oppimisen tärkeydestä yksilöille ja organisaatioille (esim. Arthur ym. 1995).

Proteuksen uralla tarkoitetaan sellaisia uria, joiden kautta ihminen pyrkii jatkuvasti uudistumaan ja kehittämään taitojaan. Urakehitystä ei nähdä hierarkkisena ylöspäin pyrkimisenä tai kohoamisena, vaan pikemminkin itsensä kehittämisenä. Proteuksen uraa johtaa yksilö, ei organisaatio. Ura ei rajoitu vain ammatissa toimimiseen, vaan se koostuu koko elämän kattavasta sarjasta kokemuksia eri elämänaloilla. Yksilön omat valinnat ja itsensä toteuttaminen nähdään tärkeinä. Tavoitteena on psykologinen menestyminen; uraa eivät ohjaa ulkoiset menestyskriteerit, vaan tärkeämpää on henkilökohtaisten tavoitteiden ja päämäärien saavuttaminen. Kehittyminen on jatkuvaa, omatoimista ja vuorovaikutteista haastaviin työtehtäviin liitettävää toimintaa, eikä pelkästään uudelleenkouluttautumista ja hierarkiassa ylöspäin kohoamista. Organisaation tulee tarjota työntekijälle kehittymismahdollisuuksia sekä riittäviä haasteita. (Hall 1976, 201.)

Nykyään vastuu urasta on siirtynyt yhä enemmän työntekijälle, eikä työntekijän panos välttämättä takaa perinteiseksi miellettyä etenemistä uralla tai pitkää työsuhdetta (Sullivan, Carden & Martin 1998, 165). Aiemmin työnantajan ja työntekijän väliseen psykologiseen sopimukseen kuului, että työnantaja huolehtii työntekijöistään ja takaa vakituisen työpaikan. Tähän sopimukseen kuului myös se, että työntekijät olivat uskollisia työnantajaansa kohtaan. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaankin molemminpuolisia odotuksia työntekijän ja työnantajan välillä (esim. Stiles, Gratton, Truss, Hope-Haliley & McGovern 1997, 57). Työsuhteet ovat muuttuneet kestoltaan lyhyemmiksi, ja irtisanomiset aiheuttavat ongelmia yksilöiden sekä

organisaatioiden urasuunnitteluun. Voidaankin puhua aiemman kaltaisen psykologisen sopimuksen puuttumisesta organisaation ja työntekijän väliltä. Haasteena on se, miten työntekijät motivoituvat työskentelemään yrityksessä, joka ei pysty takaamaan työntekijälle pitkäkestoisempia etuja tai hyötyjä tehdystä työstä ja kehittymisestä. (Sullivan 1999, 458.) Tilanne on haastava sekä työtekijälle että työnantajaorganisaatiolle. Tärkeää olisi saada yksilöiden osaaminen sekä organisaatioiden osaamistarve kohtaamaan toisensa. Uudet uramallit lähestyvätkin uran määritelmää osaamisen näkökulmasta.

2.3.2.1 Riippumaton ura

Uratutkimuksessa tulevaisuuden yhtenä haasteena on nähty työn, ei-työn ja urien määritelmien muuttuminen. Markkinoiden laajentuminen sekä globaalistuminen, tiedon korostuminen ja palvelukeskeisten yritysten lisääntyminen ovat nykymarkkinoille tyypillisiä piirteitä. Suuret, monimuotoiset yritykset ja toisaalta yrittäjämäiset organisaatiot yleistyvät ja toimivat omilla rajoitetummilla alueillaan. Tämä haastaa organisaatiot jatkuvaan muutokseen ja kehittymiseen. Optimistisimmissa skenaarioissa työntekijöiden nähdään liikkuvan joustavasti erilaisista työtehtävistä toisiin organisaatioiden sisällä ja jopa organisaatioiden välillä. Tällaista vapaata uraa voidaan kutsua riippumattomaksi uraksi (*boundaryless career*). 1990-luvun puolivälissä on kuitenkin todettu, että riippumattoman uran toteutumiseksi käytännössä tarvitaan vielä paljon muutoksia joustavammissa työvaihtoehdoissa, jatko- ja uudelleenkoulutuksessa, perheen tukemisessa sekä urasuunnittelussa. Oletuksena on, että uusi riippumattoman uran käsite on ratkaisu irtisanomisille, toiminnan supistamisille ja toimintojen ulkoistamiselle – organisaation muutoksille. (Mirvis & Hall 1994, 366.)

Perinteisen urakäsityksen mukaan uralle tyypillisiä piirteitä ovat pysyvyys, hierarkia ja selvät työnkuvat. Tällaisen vertikaalisen ura-ajattelun rinnalle on kuitenkin nostettu käsitys horisontaalisesti kehittyvästä urasta, jossa ammatillinen kehitys ja uralla eteneminen voidaan nähdä muuna kehityksenä ja muutoksina kuin ylennyksinä ja hierarkiassa etenemisenä (Quinn 1992a). Riippumattomissa urissa osaaminen eri muodoissaan nähdään keskeisenä uraa edistävänä tekijänä. Osaamiskeskeisyys tukee yksilöä ja ajatusta organisaatiosta riippumattomasta urasta. (DeFillippi & Arthur 1994, 307–308.)

.

Riippumattomalla uralla tarkoitetaan uran riippumattomuutta perinteisistä uramalleista. Riippumattoman uramallin mukaan yksilöt liikkuvat urallaan eri organisaatioiden välillä hyödyn-

täen aikaisemmin hankkimaansa osaamista sekä kartuttamalla uutta tietoutta (Arthur 1994). Riippumattomat urat eroavat perinteisistä urista kuudessa kohdassa: Yksilöllä on monia työsuhteita ja työnantajia, eikä yksilö ole riippuvainen yhdestä organisaatiosta. Riippumaton ura voi tarkoittaa sellaista ammattia, jossa pätevyys ei synny työnantajaorganisaatiossa, vaan se voidaan hankkia esimerkiksi akateemisella uralla. Yksilön urakehitys ei ole sidoksissa organisaatioon, vaan se voi perustua ulkopuolisiin verkostoihin. Uralla ei noudateta perinteistä hierarkkista etenemismallia. Yksilö voi myös kieltäytyä tarjotuista etenemismahdollisuuksista. Riippumattomat urat perustuvat yksilön omiin kokemuksiin. (Arthur & Rousseau 1996; Ekonen 2007, 25.)

Riippumattomalla uralla osaaminen muotoutuu erilaisissa vaihtelevissa työtehtävissä niissä tarvittavien taitojen perusteella. Taidot, kokemukset ja työmarkkinoiden valta nähdään merkityksellisinä yksilön urakehityksessä. (Peel & Inkson 2004, 544.) Riippumattoman uran käsitteen määrittelyssä pyritään huomioimaan entistä paremmin työn konkreettiset sekä yksilöihin henkilökohtaisesti vaikuttavat muutokset. Uran riippuvuus ja muuttuvuus voi olla muutakin kuin organisaatioiden välisten rajojen puuttumista: riippumattomuus voi tarkoittaa esimerkiksi uran ammatillista tai kulttuurista riippumattomuutta. (Sullivan & Arthur 2006, 19–20.) Riippumattomassa urassa keskeistä on tiedon luomisprosessi, mikä edellyttää useita erilaisia tietämisen tasoja. Yksilötason tietämys ja osaaminen vaikuttavat myös ryhmä- ja organisaatiotasolla. Uuden ajattelun myötä yksilön taidot ja tiedot nähdään siirtyvän organisaation tietämykseksi ja osaamiseksi. (Arthur 1994, 303–304.)

2.3.2.2 Älykäs ura

Älykkään uran (*intelligent career*) käsite pohjautuu ajatukseen älykkäästä yrityksestä ja organisaatiosta. Sekä älykkäissä yrityksissä että urissa korostuu näkemys jatkuvasti kehittyvästä ja muuttuvasta työelämästä, jossa sekä organisaatiota että yksilöä tarkastellaan osaamista ja oppimista painottavasta näkökulmasta (esim. Arthur ym. 1995, 7; Quinn 1992b, 48 & 62). Älykkääseen uraan liitetään kolme osaamisen aluetta eli kompetenssia. Nämä kompetenssit huomioivat yksilön orientaation ja motivaation, yksilön tiedot ja taidot osaamisen taustalla sekä henkilökohtaiset ihmissuhdeverkostot. (Puttonen 2006, 11.) Osaamisajattelussa kaikki tietämisen muodot ovat jatkuvassa muutoksessa suhteessa ympäristöön, työelämään ja yksilöiden henkilökohtaiseen elämään. Älykkäässä urassa yksilölliset osaamisalueet nähdään yrityksestä irrallisina henkilön tietoina ja taitoina, mitkä ovat kuitenkin yhdistettävissä organi-

saation osaamiseksi. Tämä taas asettaa uusia haasteita yrityksille, sillä vaihtelevissa tilanteissa ja ympäristöissä toimivien organisaatioiden muutokset vaikuttavat myös yksilötasolla työntekijöihin, joiden osaaminen on suuressa roolissa organisaatioiden menestymisessä. (Arthur ym. 1995, 9.)

Osaamiskeskeisyyden yhdistämisellä uuteen älykkään uran käsitteeseen nähdään viisi sekä organisaatiota että yksilöä hyödyttävää etua vanhaan hierarkkiseen urakäsitykseen verrattuna. Älykkään uran voidaan nähdä yhdistävän työntekijöitä ja organisaatioita toisiinsa entistä paremmin. Ensiksi, vanhaan urakäsitykseen kuuluu ajatus työntekijän ja yrityksen yhteisestä velvollisuussopimuksesta, jossa työntekijä sitoutuu yritykseen pitkäksi aikaa. Työntekijä palkitaan suorituksistaan, jotka tuottavat etuja yritykselle; työntekijän yksilöllistä kykyjen ja osaamisen kehittymistä ei niinkään nähdä palkitsemisen arvoisena. Työntekijöiden suhdeverkostot keskittyvät lähinnä organisaation sisälle, ja tärkeintä on yrityksen yhteisten verkostojen kehittäminen. Tällöin yksilön urakehitys on lähinnä yrityksen määriteltävissä ja päätettävissä. Älykkäässä urassa työntekijän ja työnantajan välinen sopimus perustuu yksilökohtaiseen suunnitteluun ja palkitsemiseen, molempien osapuolten tasapuolisiin neuvottelumahdollisuuksiin ja alan sekä markkinoiden vaihtelevien tilanteiden huomioimiseen urasuunnittelussa ja -kehityksessä. Tällöin pystytään paremmin huomioimaan kaikki kolme uraosaamisen keskeistä aluetta: yksilöä motivoivat tekijät, yksilön tiedot, osaaminen ja taidot sekä suhteiden ja kontaktien luominen, mikä mahdollistaa työntekijän paremmat menestymismahdollisuudet tulevaisuudessa. (Arthur ym. 1995, 11–13.)

Toisena vanhan urakäsityksen heikkoutena nähdään uran keskittyminen yhteen työnantajaorganisaatioon. Näin luodaan yrityskohtaisia työpaikkoja, joissa vaaditaan tiettyjä erityistaitoja, eikä kiinnitetä huomiota tilanteeseen yrityksen ulkopuolella. Uusi uramalli korostaa ammattikohtaisen asiantuntijuuden kehittämistä ja keskittymistä myös tulevaisuudessa tarvittaviin taitoihin. Ammattikohtaisen identiteetin luominen korostuu, yksilöllisten ja ammatillisten taitojen jatkuva kehittäminen nähdään tärkeänä ja yhteistyö toisten alan ammattilaisten kanssa tähdentyy. (Arthur ym. 1995, 13–14.) Uusi älykkään uran malli pyrkii takaamaan yksilölle menestymisen mahdollisuudet, vaikka työtilanteet muuttuisivat ja työnantaja vaihtuu. Organisaation näkökulmasta älykkäiden urien korostaminen ja johtaminen voidaan nähdä myös organisaation vastuullisena urajohtamisena.

Kolmas vanhan uramallin heikkous on ylhäältä alaspäin kulkeva hierarkkinen valta: strategiset päätökset ovat ylimmän johdon hallussa, eikä yksittäisillä työntekijöillä ole juuri valtaa tässä keskitetyssä organisaatiossa. Älykäs ura tarjoaa vastineeksi organisaation sisäistä valtuuttamista, jossa strategiset päätökset jaetaan eri yksiköille ja niiden toimintavapautta sekä oman toiminnan sääntelyn mahdollisuuksia lisätään. Valtuuttaminen on keskeistä älykkäälle organisaatiolle, jossa valta nähdään hyvin epämuodollisena. Valtuuttaminen motivoi työntekijää sitoutumaan yrityksen tai sen toimintayksikön strategisiin toimenpiteisiin sekä vaatii työntekijältä valmiutta kehittää omia kykyjään, jotta strategia toimii. Lisäksi työntekijältä vaaditaan yhteistyö- ja ongelmanratkaisutaitoja, jotta yhteistyö työtovereiden ja muiden sidosryhmien kanssa onnistuu. Yksilöllä on tällöin mahdollisuus vaikuttaa asioihin ja ottaa vastuuta omasta sekä yrityksen menestymisestä ja toiminnan tehokkuudesta. (Arthur ym. 1995, 13–15.)

Neljäntenä perinteisen uramallin huonona puolena nähdään organisaation eristäytyminen muista alan toimijoista. Perinteisessä uramallissa vuorovaikutuksellisuus sekä yhteistyömahdollisuudet nähdään kielteisinä tai organisaatiota uhkaavina asioina. Älykäs ura korostaa alueellisia etuja, ja näkee tiedon jakamisen koko alaa edistävänä tekijänä, ei haittana yhdelle yritykselle. Organisaatiotasolla korostetaan jakautumista alueellisiin toimintayksiköihin, mikä tarkoittaa yksilötasolla alakohtaisempaa identifioitumista, eikä niinkään keskittymistä yhteen työnantajaan. Tämä puolestaan johtaa henkilökohtaisten verkostojen laajenemiseen entistä laajemmalle alueelle ja omien menestymismahdollisuuksien suhteuttamiseen alan tulevaisuudennäkymiin. (Arthur ym. 1995, 13, 15–16.)

Viimeisenä heikkoutena vanhassa mallissa voidaan pitää sen yrityskeskeisyyttä projektikeskeisyyden sijaan. Projektit nähdään kiinteästi yrityksen kokonaiskuvaan vaikuttavina tekijöinä, eikä yksittäisille hankkeille anneta juurikaan arvoa. Samoin arvostetaan työntekijän yritysuskollisuutta, eikä huomiota kiinnitetä siihen, millaisia tuloksia työntekijä henkilökohtaisella tasolla on saanut aikaan. Älykäs ura korostaakin yrityksen kokonaisuuden sijaan projektikeskeisyyttä ja molempien osapuolien jaettua sitoutumista. Siinä työnantajan ja työntekijöiden välinen uskollisuus ja sitoutumissuhde rakentuvat projektien keston mukaan, ja projektin lopputulosta pidetään tärkeämpänä kuin itse projektijoukon sitomista kiinteästi toisiinsa. Tällöin palkitseminenkin suoritetaan suoraan toteutuneen lopputuloksen, ei vain yksilöiden henkilökohtaisen panoksen perusteella. Projektiympäristöissä tiimin jäsenillä motivaatiot voivat yksilötasolla olla erilaisia, tärkeintä on sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen. Tiimeissä oman

erityisosaamisen kehittäminen tulevaisuutta varten on mahdollista ja tiimin jäsenten suhdeverkostoja voidaan käyttää projektin hyväksi. (Arthur ym. 1995, 13, 17.)

Älykkään uran, ja myös älykkään organisaation, kompetenssikeskeisyys pyrkii vastaamaan mahdollisimman hyvin muuttuvan työmaailman haasteisiin. Tutkijat eivät kuitenkaan väitä, että uuden ajattelun omaksuminen olisi helppoa tai itsestään selvää; päinvastoin on kiistämätöntä, että mukautuminen uuteen uramaailmaan ei käy helposti ja vaivattomasti (Arthur ym. 1995, 18). Muuttuvassa maailmassa tehokkaasti toimimisessa on haastetta kaikilla, niin yksilöillä kuin organisaatioillakin. Toisaalta voi myös pohtia, onko muutos uuteen näin selvä – voidaanko vanhat käsitykset unohtaa ja siirtyä suoraan organisaatioiden ja yksilöiden älykkyyttä korostavaan ajatteluun?

Parkerin (2002) mukaan urien kehittämisen haaste syntyy siitä, kun uran tulisi yhdistää yksilön maailma ja yhteisön näkemä maailma toisiinsa. Muuttuvat työympäristöt ja epävarmuus työelämässä ovat ajaneet yksilöt itse vastuuseen omien uriensa kehittämisestä. Toisaalta taas perinteinen jako työhön ja muuhun elämään on muuttunut, ja nämä kaksi elämän osa-aluetta ovat tulleet lähemmäs toisiaan. Ajatus yhdestä elinikäisestä työsuhteesta on muuttunut, ja mahdollisuudet ovat lisääntyneet vaihtoehtoisten työskentelytapojen myötä. Nykyään osa-aika- ja projektityöskentely, töiden jakaminen, liukuvat työajat, etätyö sekä yrittäjyys tuovat joustavuutta työhön ja uravalintoihin. Keskeistä työssä ei välttämättä olekaan enää taloudellinen tai ammatillinen tuottavuus ja pätevyys, vaan työn todellinen merkitys yksilölle muodostuu henkilökohtaisten hyötyjen ja merkitysten myötä. Tällaiset urat vaativat hyvin monipuolisia ja uusia taitoja. (Parker 2002, 83–84.) Uusien urien haasteena onkin teorian soveltaminen käytäntöön ja uusien uramallien soveltaminen todellisessa työelämässä. Vaikka uudet urakäsitteet ovat olleet tutkimuksissa esillä jo 1900-luvun loppuvuosikymmeniltä lähtien, eivät ne vielä ole saavuttaneet todellista läpimurtoa käytännön työelämässä ja ihmisten käytännön urakäsityksissä.

Uusissa urakäsitteissä korostuu ajatus osaamiskeskeisyydestä yksilö- ja organisaatiotasolla. Uusi ajattelutapa on yksilölähtöinen, mutta huomioi myös organisaatiot, sillä niiden osaaminen ja menestys nähdään muodostuvan juuri yksiöiden osaamisen kautta. Tämä on huomattava ero perinteiseen ura-ajatteluun, jossa uria on tarkasteltu tyypillisesti organisaatiolähtöisesti, ja yksilöiden on nähty kulkevan urallaan enemmänkin organisaation muokkaamaa urapolkua. Osaamisen korostaminen tuo yksilöille uusia vaihtoehtoja tarkkailla omaa uraansa ja omaa

osaamistaan. Kun osaaminen on vielä jaettu useampiin alueisiin, on yksilötasolla omat vahvuudet ja kehittämiskohteet helpompi havaita. Uusien uramallien avulla urasuunnittelua voidaan tehdä entistä yksilöllisemmin. Tämä on etu myös yrityksille, sillä osaamiseen keskityttäessä voidaan entistä paremmin löytää oikeita henkilöitä oikeisiin työtehtäviin. Seuraavaksi tarkastelen uraosaamista osana urapolkuja ja määrittelen, mitä uraosaamisella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan.

2.4 Uraosaaminen osana urapolkuja

Käsittelen tässä tutkimuksessa urapolkuja erityisesti uraosaamisen näkökulmasta. Uraosaamisen käsite on yksi uusista urakäsitteistä, ja siinä korostuu käsitys urasta eri osaamisalueista koostuvana kokonaisuutena. Uraosaamisen kompetenssikeskeisyys on lähtöisin organisaatioiden kompetenssiajattelusta, jossa organisaatioiden menestys liitetään erityisosaamiseen, yksilöllisyyteen ja jatkuvaan muuntautumiskykyyn (esim. DeFillippi & Arthur 1994, 308; Arthur ym. 1995, 7). Yksilöllinen kompetenssiajattelu perustuu Hallin (1992) organisaation kompetenssiajatteluun, jossa yhdistyvät kolme osaamisaluetta: *know-why* eli *motivaatio*, *know-how* eli *taidot* ja *know-whom* eli *verkostot*. DeFillippin ja Arthurin (1994) mukaan samat osaamisalueet voidaan nähdä myös yksilöllä, ja organisaation osaaminen rakentuu yksilöiden osaamisen kautta. (DeFillippi & Arthur 1994, 308.)

Ensimmäinen osaamisalue, know-why, liittyy yksilön uramotivaatioon, uskomuksiin ja merkityksiin sekä identiteettiin, mitkä puolestaan yhdistävät yksilön ja organisaation toisiinsa. Tämä osaamisalue muistuttaa Scheinin (1977, 1985) kehittelemää teoriaa ura-ankkureista. Ura-ankkurit liittyvät velvollisuuksiin, oikeuksiin ja sääntöihin, jotka yhdistävät yksilön taidot ja tarpeet organisaation mahdollisuuksiin sekä haasteisiin. Toinen osa-alue, know-how, sisältää yksilölliset työhön liittyvät taidot ja tiedot. Olennaista on saada osaamisalueen sisältö jaetuksi koko organisaation osaamiseksi. Kolmas keskeinen osa, know-whom, käsittää vuorovaikutukselliset verkostot ja kommunikoinnin, ja tämä alue puolestaan rakentuu koko organisaatiolle jaettuna yhteiseksi sosiaaliseksi pääomaksi. (DeFillippi & Arthur 1994, 308–309.)

Uraosaamisen käsitettä on 1990-luvulla kehitetty sopimaan erityisesti tulevaisuuden uusien, luovien ja jatkuvasti muuttuvien alojen vaatimuksiin. Kolmen perusosa-alueen rinnalle on huomattu tarvittavan osaamisajattelua täydentäväksi kolme muuta tärkeäksi miellettyä osaa-

misaluetta. *Know-what* viittaa alan mahdollisuuksien, uhkien ja uramenestyksen vaatimusten ymmärtämiseen. *Know-where* viittaa yksilön vastuuseen niistä taidoista ja osaamisesta, jotka liittyvät alan maantieteelliseen sijaintiin ja kulttuurisiin rajoituksiin alalle pääsemiseksi. *Know-when* liittyy uravalintojen ja oman toiminnan kannalta oikeaan ajoitukseen: sen määrittelemisen voi olla hankalaa, kun uudet urakäsitykset näkevät uralla etenemisen muinakin muutoksina kuin hierarkia-asteikolla kohoamisena. (Jones & DeFillippi 1996, 89–100.)

Kuijpers, Schyns & Scheerens (2006) määrittelevät uraosaamiselle kuusi osaamisaluetta. Ensimmäinen on *uran toteuttaminen*, mikä liittyy yksilön mahdollisuuksiin ja kykyihin toteuttaa urallaan omia arvojaan sekä tavoitteitaan. Toinen alue on *uran reflektointi*, jolla tarkoitetaan yksilön kykyä tarkastella omia kykyjään suhteessa omaan urakehitykseensä. Kolmas alue, *motivaatio*, tarkoittaa yksilön omia haluja ja arvoja uralla. Neljäs, *työn havainnointi*, tarkoittaa yksilöllisten ominaisuuksien, identiteetin ja osaamisen suuntaamista vaadittuihin arvoihin ja osaamiseen tietyssä työtehtävässä. Viides alue, *uran hallinta*, puolestaan liittyy uran suunnitteluun sekä uusien asioiden opetteluun eri työprosesseissa. Viimeinen, eli kuudes osa-alue on *verkostoituminen*, johon kuuluu yksilön omalle uralle tärkeiden kontaktien ja suhteiden luonti. (Kuijpers ym. 2006, 169.)

Niin sanottu *AMO*-teoria korostaa organisaation menestyksen edellytyksinä työntekijöiden kykyjen (*ability*), motivaation (*motivation*) sekä mahdollisuuksien (*opportunity*) tukemista. Tutkimusten mukaan menestyvä organisaatio keskittyy henkilöstöjohtamisella tukemaan näitä työntekijöiden osaamisen tekijöitä, ja voi saavuttaa parempia tuloksia. (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg 2000; Bailey, Berg & Sandy 2001; Raidén, Dainty & Neale 2006.) Tässä tutkimuksessa AMO-teoria kytkee toisiinsa yksilöllisen urapolun ja organisaation näkökulman uraan. Yhdistävänä tekijänä toimivat osaamisalueet, eli kyvyt, motivaatio sekä mahdollisuuksien luominen ja toteuttaminen. Yksilötasolla uraosaamista pidetään tärkeänä, mutta organisaation näkökulmasta on tärkeää myös tuoda yksilöllinen osaaminen koko organisaation hyödyksi. Organisaation näkökulmasta yksilöllisen uraosaamisen tukeminen ja työntekijöiden henkilökohtainen kehittyminen sekä tavoitteellisuus eri osa-alueilla on tärkeää, sillä motivoituneet, kykyjään ja mahdollisuuksiaan toteuttamaan pääsevät työntekijät ovat organisaatiolle menestymisen edellytys.

Tässä tutkimuksessa uraosaaminen määritellään koostuvan viidestä keskeisestä osaamisalueesta, jotka ovat uran reflektointi, motivaatio, työn havainnointi, uran hallinta sekä verkostot.

Olen koonnut osa-alueet ja niiden määritelmän taulukkoon 2. Osa-alueet nähdään organisaatiosta erillisinä, vain yksilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvinä tietoina ja taitoina, osaamispääomana. Taulukossa näkyy myös yksilöllisen osaamisalueen yhteys organisaatioon.

TAULUKKO 2 Uraosaamisen osa-alueet

Osa-alue	**Sisältö yksilön kannalta**	**Yhteys organisaatioon**
Uran reflektointi	Omat kyvyt suhteessa urakehitykseen; mahdollisuudet toteuttaa uralla omia arvoja ja tavoitteita	Organisaation kannalta merkitykselliset kyvyt
Motivaatio	Uramotivaatio, kiinnostuksen kohteet, uskomukset, arvot, sitoutuminen, sopeutuminen, merkitykset ja identiteetti; syntyvät ammatin ja osaamisen myötä.	Yksilön identifioituminen organisaatioon ja sen kulttuuriin
Työn havainnointi	Työhön liittyvät yksilölliset taidot sekä tiedot; yhdistää erilaiset oppimisen muodot.	Yksilön taidot ja tiedot koko organisaation käyttöön yhteiseksi osaamiseksi
Uran hallinta	Oman osaamisen ja uran kannalta merkityksellisten taitojen ja tietojen kehittäminen, uran suunnitteluun liittyvä osaaminen	Sopeutuminen eri työprosesseihin ja tehtäviin
Verkostot	Yksilön sosiaalinen suhdeverkosto, vuorovaikutukselliset suhteet ja kommunikointi, sosiaalinen pääoma	Organisaation sosiaalinen pääoma, verkostot

Uraosaamisessa pääosassa on yksilö, sillä yksilölliset urat nähdään yhdistyvän organisaatioon kompetenssien kautta: Molemmat, sekä organisaatio että yksilö, voivat ajattelutavan perusteella menestyä parhaiten panostamalla keskeisiin osaamisalueisiinsa. Kompetenssiajattelu voidaan nähdä eräänlaisena ratkaisuna siihen, miten yritykset ja yksilöt voivat sopeutua muuttuviin ympäristöihin. Toisaalta ajatteluun liittyy ristiriita siitä, kenen parasta palvellaan, kun noudatetaan kompetenssiajattelun periaatteita. Uraosaamisessa korostuvat yksilön omat taidot ja tiedot, jotka ovat yrityksestä riippumattomia, mutta toisaalta organisaation kompetenssien tulisi rakentua taas näiden yksilöllisten osaamisvahvuuksien varaan. Haaste onkin siinä, miten organisaatio voi saada itselleen ”parhaimmat” yksilöt, ja toisaalta myös siinä, miten nämä osaamistaan jatkuvasti kehittävät yksilöt saadaan pysymään organisaatiossa tuottamassa sille erityistä etua ja menestymisen mahdollisuuksia. Haaste on erityisen suuri nykyisillä muuttuvilla työmarkkinoilla, joilla kilpailu sekä työntekijöistä että työpaikoista on kova. Yksilön ja organisaation välillä täytyy siis osaamisalueista huolimatta olla jonkinlainen keskinäinen sitoutumis- ja luottamussopimus.

Tässä tutkimuksessa urapolkua voidaan pitää uran synonyymina. Urapolkua tarkastellaan työuran ajallisena jatkumona ja toimien ketjuna. Urapolkuun vaikuttavat työtehtävät, eri toimien kesto, työnantaja sekä työskentelytoimiala mutta myös yksilölliset tekijät kuten työntekijän ikä ja urakäyttäytyminen. Tässä tutkimuksessa yksilöllinen uraosaaminen nähdään myös urapolkuun vaikuttavana tekijänä. Uraosaaminen vaikuttaa urapolun kulkuun ja kehitykseen. Tässä tutkimuksessa uraosaaminen nähdään koostuvan viidestä osa-alueesta. Ne kuvaavat erityisesti yksilöllistä osaamista, mutta toisaalta muodostavat myös yhteyden yksilön ja organisaation välille. Uraosaaminen nähdään muodostuvan uran reflektoinnista, motivaatiosta, työn havainnoinnista, uran suunnittelusta sekä verkostoista. AMO-teoria yhdistää yksilöllisen uraosaamisajattelun organisaation näkökulmaan, sillä organisaation menestys nähdään rakentuvan yksilöllisen osaamisen kautta.

3 TAPAUSTUTKIMUS JA TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN AINEISTO

Tässä luvussa tarkastellaan tapaustutkimusta yhtenä tutkimusstrategiavaihtoehtona ja pohditaan tapaustutkimuksen käytäntöjen soveltamista tässä tutkimuksessa. Lisäksi tässä luvussa esitellään tutkimuksen empiirinen aineisto, jota on kerätty kahta eri aineistonkeruumenetelmää – kyselyä ja haastatteluja – käyttäen.

3.1 Tapaustutkimus strategiana

Tapaus- eli case-tutkimusta voidaan pitää enemmän tutkimusstrategiana tai tutkimuksellisena lähestymistapana kuin varsinaisena tutkimusmenetelmänä (Eriksson & Koistinen 2005, 4; Stake 2000). Tapaustutkimus sopii lähestymistavaksi monille eri aloille, erilaisiin lähtökohtiin ja tavoitteisiin: sille ei olekaan olemassa yhtä yksinkertaistavaa ja yleispätevää määritelmää. Tyypillistä kaikille tapaustutkimuksille on kuitenkin se, että tutkimuksen kohteena on yksi tai useampi tapaus. Tutkimuksessa tavoitellaan tapausten määrittelyä, analysointia ja ratkaisua. (Eriksson & Koistinen 2005, 4.) Tässä työssä tapaustutkimus määritellään tutkimukselliseksi lähestymistavaksi, jossa tutkimuksen kohteena on yksi tapaus eli organisaatio Metso.

Tapaustutkimus pyrkii vastaamaan ”mitä”, ”miten” ja ”miksi” -kysymyksiin. Niillä pyritään lisäämään ymmärrystä ja tietoa tutkittavasta tapauksesta ja olosuhteista (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 10). Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset on muotoiltu niin, että niiden avulla pyritään hankkimaan tietoa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä eli urapoluista. Tapaustutkimuksen avulla selvitetäänkin usein todellisen elämän ajankohtaisia ilmiöitä ja tapahtumia, joihin itse tutkijalla ja tutkimuksella ei ole suoranaista valtaa (Eriksson & Koistinen 2005, 5). Tapaustutkimuksen avulla voidaan saada tietoa erilaisista yhteiskunnallisista, sosiaalisista tai poliittisista ilmiöistä. Usein tutkimuksen kohteena ovat yksilöt, ryhmät tai organisaatiot. (Yin 2003, 1–2.) Tapauksia, todellisen elämän ilmiöitä, käsiteltäessä on aina kyse empiirisestä tutkimuksesta, kuten tässäkin tutkimuksessa. Tapaus ei kuitenkaan ole pelkkä tilastollisen tutkimuksen yksikkö, sillä tutkimuksen kohteena on oikea ilmiö tai tapahtumaketju. (Laine ym. 2007, 9.) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan empiirisen tutkimuksen kautta todellisen elämän ilmiötä eli ylempien toimihenkilöiden urapolkuja tapausyritys Metsossa. Tutkittavaa ilmiötä eli urapolkuja tarkastellaan yksilöiden näkökulmasta.

Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tutkimuksen kohteiden lisäksi arvokasta tietoa tuottavat myös muut kohteeseen liittyvät tekijät. Tapaustutkimuksen tulokset perustuvatkin monenlaisiin tietolähteisiin, tutkimusaineistoihin. Lisäksi tapaustutkimus liittyy aina aiempaan teoreettiseen keskusteluun ja tutkimukseen, jotka ohjaavat ja toimivat taustalla aineistoa kerättäessä sekä sitä analysoitaessa. Metodia voidaankin pitää kokonaisvaltaisena: tutkimuksen suunnittelu, tiedonkeruu ja aineiston analyysi muodostavat tutkimusilmiötä ymmärtämään pyrkivän tutkimusstrategian. (Yin 2003: 13–14.) Tässä tutkimuksessa aineiston keräämiseen sekä analysointiin vaikuttaa erityisesti urapoluista ja uraosaamisesta aiemmin tehty tutkimus. Aineistonkeruuta suunnitellessa sekä aineistoa analysoitaessa on huomioitu aiheesta aiemmin tehdyt tutkimukset.

Tapaustutkimuksesta tekee haasteellista sen moninainen luonne: tapaustutkimus ei ole selvärajaista, yhdenmukaista ja muuttumatonta. Siihen vaikuttavat jatkuvasti myös muut laadullisen tutkimuksen menetelmät ja suuntaukset. Ei voidakaan määritellä yhtä tyypillistä tapaustutkimusta, sillä erilaiset tieteenfilosofiset peruslähtökohdat voivat olla jokaisessa tapaustutkimuksessa erilaiset. Tapaustutkimuksen keskeisiä vaiheita ovat tutkimuskysymysten muotoileminen ja tutkimusasetelman jäsentäminen, tapausten määrittely ja valinta, käytettävien teorioiden määrittely, aineiston analyysimenetelmien valinta sekä raportointi. Tutkimus rakentuu vuoropuheluna teorian, aineistojen ja empirian välillä. (Eriksson & Koistinen 2005, 2, 19.) Tutkimuksen eri vaiheet tutkimuskysymysten muotoilemisesta raportointiin muodostavat toisiinsa linkittyvän päättelyketjun, jonka tavoitteena ja tuloksena on tutkimus määritellystä tapauksesta. Myös tässä tutkimuksessa tutkimuksen eri vaiheet muodostavat toisiinsa kietoutuneen prosessin, jonka tuloksena on kuvaus ja analyysi metsolaisista urapoluista.

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on ollut tarve hankkia tietoa metsolaisista urapoluista: millaisia urapolut ovat ja millaisia tyypillisiä tai epätyypillisiä urapolkuja organisaatiossa on. Tutkimuskysymykset on muotoiltu vastaamaan tätä tavoitetta. Tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus, koska se mahdollistaa erilaisten aineistojen ja tutkimusmenetelmien käytön. Tässä tutkimuksessa urapoluista halutaan saada mahdollisimman monipuolinen kuva, ja se on mahdollista erilaisia tutkimusmenetelmiä käyttämällä. Tutkimuksen taustateoriaksi valikoitui uratutkimus, sillä tämän tutkimuksen keskeiset käsitteet, urapolku ja uraosaaminen, liittyvät keskeisesti uratutkimukseen. Lisäksi uratutkimus keskittyy yksilöllisten urien kuvaamiseen ja analysointiin. Kerätyn tutkimusaineiston avulla pyritään vastaamaan asetettuihin tutkimusky-

symyksiin. Tässä tutkimuksessa aineistona on kvantitatiivisin menetelmin analysoitava kyselyaineisto sekä kvalitatiivisin menetelmin analysoitava haastatteluaineisto. Kyselyn analyysimenetelmänä käytetään tilastollisia menetelmiä. Haastatteluaineistoa puolestaan tarkastellaan ja analysoidaan narratiivisena eli tarinallisena aineistona. Tässä tutkimuksessa nämä tutkimukselliset vaiheet muodostavat kehämäisen prosessin, ja tuloksena on tutkimus ja analyysi urapoluista Metsossa.

Tapaustutkimusta voidaan tarkastella vuorovaikutuksellisena prosessina. Tapaustutkimuksessa tutkittavat ilmiöt ovat tyypillisesti monitahoisia, ongelmallisia suhteita, ja ne ovat sidoksissa ympäristöönsä. Mahdollisimman monipuoliseen tapauksen kuvaukseen voidaan päästä eri tutkimusmenetelmiä, aineistoja ja tutkimuksen periaatteita käyttämällä. (Stake 2000, 440.) Tutkittava tapaus sekä tutkimuksen kohde ja tutkimuskysymykset vaikuttavat siihen, mitä aineistoja ja menetelmiä käytetään, ja nämä puolestaan vaikuttavat siihen, millaisia tuloksia tutkimusanalyysista saadaan. Tutkijan aiempi tietämys ja tutkimusongelma ovat puolestaan yhteydessä siihen, miten tutkimuskysymykset asetellaan ja millainen tutkimuskohde valitaan. Näitä tutkimuksen vaiheita ei voi erottaa toisistaan, vaan ne ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään läpi tutkimuksen. Tapaustutkimuksessa ideologiat ja todisteet yhdistyvät, käyvät vuoropuhelua keskenään. Ideat ovat taustalla apuna aineiston ymmärtämisessä, ja aineiston avulla puolestaan voidaan testata ja muotoilla olemassa olevia ideoita. Tapaustutkimuksessa muodostuukin tavallaan kehä, jossa ideat ja aineisto ovat jatkuvassa dialogissa keskenään. (Laine ym. 2007, 19 & 27.)

Tässä tutkimuksessa teoria ja aineiston analyysi yhdistyvät kehämäisessä ymmärtämisen prosessissa. Gadamerin (2004) mukaan hermeneutiikan kehämäisyyden ”sääntö, jonka mukaan kokonaisuus tulee ymmärtää yksittäisestä ja yksittäinen kokonaisuudesta”, on lähtöisin antiikin retoriikasta. Ajattelussa keskeistä on, että ”kokonaisuuden merkitystä ennakoidaan eksplisiittisesti, sillä osat, jotka määrittyvät kokonaisuudesta, määrittävät itse kokonaisuutta”. Odotukset määrittävät ja ohjailevat ajatuksia sekä asioiden jäsentämistä. Tarvittaessa odotuksia voidaan muokata, ja myös uusien käsitysten jäsentäminen on mahdollista. Näkemykset siis rakentuvat yhtenäisiksi jatkuvassa vuorovaikutuksessa aiempien kokemusten ja odotusten kanssa. Ymmärtäminen voidaan hahmottaa prosessina kokonaisuudesta osaan ja osasta takaisin kokonaisuuteen. Tämä prosessi on mahdollinen vain silloin, kun osat ovat yhteensopivia kokonaisuuden kanssa. (Gadamer 2004, 29.) Tässä tutkimuksessa urapolkujen ja uraosaamisen tutkiminen muodostaa hermeneuttisen kehän, jossa lopputulos muodostuu osien ja koko-

naisuuden yhtäläisyyden ymmärtämisestä. Aineiston analyysi pohjautuu aiempaan tutkimukseen ja tietämykseen urapoluista. Tämän ymmärryksen kautta tässä tutkimuksessa pyritään luomaan kuvaus tutkimuksen kohdeilmiöstä sekä tapauksesta.

3.2 Tapaus ja konteksti

Tapaustutkimuksessa tyypillisesti valitaan tutkimuksen kohteeksi tietty tapaus, tilanne tai useampien tapausten joukko. Tutkimuksen kohteena voi olla yksilö, ryhmä tai yhteisö. Kiinnostuksen kohteena voivat olla prosessit, joita tutkitaan yhdessä, luonnollisessa, ympäristössä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004.) Tapauksessa on aina kyse jostain ilmiöstä. Tutkimuksen kohteena on asia, josta tapaus on esimerkki. Tapaustutkimus pyrkii sanomaan tutkimuskohteestaan jotain konkreettista tai teoreettista. (Laine ym. 2007, 10–11.) Tutkittava tapaus voi olla yksinkertainen tai monimutkainen: yksilö, joukko ihmisiä, ryhmä tai organisaatio. Tärkeää on, että tapaus on esimerkki yhdestä tutkittavasta ilmiöstä. Tapaus on aina sidoksissa ja vuorovaikutuksessa ympäristönsä, kontekstinsa kanssa. (Stake 2000, 436.)

Tapaustutkimuksessa tärkeää on huomioida tapauksen ja sen ympäristön eli kontekstin rajat, joita voi olla toisinaan hankalaa määritellä. Kontekstilla tarkoitetaan toimijoita ja toimintoja, jotka liittyvät läheisesti valittuun tapaukseen. Kontekstilla on suuri merkitys tutkimukselle, sillä se tekee tapauksen ymmärrettäväksi ja myös toimii tapauksen selittäjänä. (Eriksson & Koistinen 2005, 1, 7.) Tässä tutkimuksessa tapaukseksi on määritelty organisaatio Metso. Organisaatio on helppo rajata muusta kontekstista. Tutkittavaa ilmiötä eli urapolkuja tarkastellaan juuri tämän tapauksen sisällä. Metson ja sen kontekstin yhteyksiä pohditaan ja määritellään tarkemmin luvussa 4, jossa kuvataan tapausyritys.

Tutkimusta, jossa tapaus ja tutkimuksen kohde voidaan erottaa toisistaan kutsutaan *instrumentaaliseksi* tapaustutkimukseksi. Tällöin tapaus on toissijaisessa roolissa tutkimusta tehtäessä: sen tarkoituksena on tukea tutkimusta ja se helpottaa tutkittavan ilmiön ymmärtämistä. Tapausta tutkitaan silti yksityiskohtaisesti ja syvällisesti omassa kontekstissaan, ja sille tyypilliseen toimintaan kiinnitetään huomiota. Tapaus auttaa ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman hyvin. Tavoitteena on syvällinen perehtyminen tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön eri menetelmiä sekä aiempaa tietoa ja tietämystä hyödyntäen. Keskeistä on pyrkiä ymmärtämään tutkimuksen kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tapausta voi-

daan pitää välineenä, jonka avulla ilmiötä tutkitaan. (Stake 2000, 437–438.) Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohdetta, eli yksilöllisiä urapolkuja, ja tapausta, eli organisaatio Metsoa, voidaan tarkastella erillisinä, joten kyseessä on instrumentaalinen tapaustutkimus. Organisaatiokonteksti auttaa tässä työssä tutkittavan ilmiön ymmärtämisessä ja toimii tutkittavan ilmiön analyysikontekstina.

3.3 Tutkimusmetodit ja -aineistot

Tapaustutkimukselle on tyypillistä erilaisten tutkimusmetodien käyttö ja yhdistäminen. Tapaustutkimusta voidaan tehdä sekä laadullisin että määrällisin menetelmin. Tutkimuskeinot ja aineistonkeruumenetelmät tulisi valita käyttötarpeen mukaan. Usein käytettyjä aineistoja ovat esimerkiksi haastattelut, valmiit dokumentti- ja arkistolähteet sekä havainnointiaineistot. Monipuolisella aineistolla pyritään kuvaamaan tutkimuskohde mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja lisäämään näin tutkimuksen luotettavuutta. (Yin 2003, 3, 5–9, 83, 97.) Tässä tutkimuksessa aineistona käytetään kahta erilaista aineistoa. Kysely- sekä haastatteluaineisto on kerätty tätä tutkimusta varten. Kahdella erilaisella aineistonkeruumenetelmällä pyritään keräämään mahdollisimman monipuolista tietoa urapoluista Metsossa.

Monenlaisia aineistoja ja aineistolähteitä rinnakkain käyttämällä eli *triangulaatiolla* voidaan rikastaa kuvausta ja tietämystä tapauksesta. Triangulaation tavoitteena on myös lisätä tutkimuksen varmuutta, monipuolisuutta ja näin saavuttaa mahdollisimman hyvä tutkimustulos. (Eriksson & Koistinen 2005, 27.) Tapaustutkimuksessa triangulaatiolla on tärkeä merkitys: Se mahdollistaa toisiaan täydentävien aineistojen, menetelmien sekä näkökulmien käyttämisen, ja parantaa näin tutkimuksen perusteltavuutta ja luotettavuutta. Triangulaation avulla voidaan syventää ymmärrystä tutkittavan tapauksen eri puolista. Triangulaatiosta on olemassa erilaisia variaatioita. *Aineistotriangulaatiolla* tarkoitetaan eri lähteistä ja eri tavoin kerättyjen aineistojen yhdistämistä. *Menetelmätriangulaatiota* voidaan tehdä joko menetelmien sisällä tai niiden välillä: voidaan hyödyntää erilaisia menetelmiä tai vaihdella saman menetelmän tekniikoita. Tavoitteena on minimoida menetelmästä johtuvat heikkoudet ja lisätä luotettavuutta toisen menetelmän hyvillä ominaisuuksilla. Käytetyt menetelmät tulee valita tutkimusongelmasta lähtien, jotta ne soveltuvat mahdollisimman hyvin tutkimuskohteen analysointiin. Aineisto- ja menetelmätriangulaatio ovat myös yhteydessä toisiinsa, sillä erilaisia aineistoja hyödynnettä-

essä joudutaan myös käyttämään erilaisia aineistonkeruumenetelmiä, ja toisaalta erilaiset menetelmät voivat tuottaa erilaisia aineistoja. (Laine ym. 2007, 23–26.)

Tässä tutkimuksessa sovelletaan aineisto- ja menetelmätriangulaatiota. Tässä tutkimuksessa aineistona on kaksi erillistä aineistoa: kyselyllä ja haastatteluilla kerätyt aineistot. Kahdella erilaisella aineistolla pyritään takaamaan mahdollisimman kattava ja monipuolinen aineisto tutkittavasta ilmiöstä. Aineistot on kerätty erilaisin menetelmin, ne ovat laadultaan erilaisia ja niiden analyysitavat eroavat toisistaan. Seuraavaksi esittelen tässä tutkimuksessa käytetyt empiiriset aineistot. Aineistojen analyysitavat käsitellään tarkemmin tutkimuksen analyysiluvuissa 5 ja 6.

3.3.1 Kyselyaineisto

Tässä tutkimuksessa aineistoa kerättiin ensimmäisessä vaiheessa, joulukuussa 2008, internetkyselyn avulla. Urapolkuja ja uraosaamista eon aiemmin tutkittu pääasiassa laadullisin menetelmin, joten tutkimukseen soveltuvan kyselyn löytäminen oli haastavaa. Tässä tutkimuksessa käytetty kysely (liite 1) on hollantilaisen M. Kuijpersin kehittämä validoitu uraosaamista mittaava kysely, jossa 37 kysymyksellä selvitetään uraosaamisen eri osa-alueita: uran reflektointia, motivaatiota, työn havainnointia, uran hallintaa sekä suhdeverkostoja (Kuijpers, Schyns & Schreerens 2006). Tässä tutkimuksessa käytetty kysely ei aivan vastaa alkuperäistä kyselyä, sillä tutkijan sähköpostitse lähettämästä kysymyspatteristosta puuttuu kokonaan yhteen uraosaamisalueeseen, uran toteuttamiseen liittyvät 17 kysymystä. Yhteydenottopyynnöistä huolimatta puuttuvia kysymyksiä ei tutkijalta saatu käyttöön. Uran reflektointia koskevia kysymyksiä on viisi, motivaatiota käsittelee kahdeksan kysymystä, työn havainnointia kuusi kysymystä, uran hallintaan liittyy 14 kysymystä ja verkostoitumista kartoitetaan neljällä kysymyksellä.

Kysely oli alun perin hollanninkielinen, eikä sitä ollut käännetty tai julkaistu englanniksi. Alkuperäinen hollanninkielinen kysely saatiin M. Kuijpersilta sähköpostitse, ja se käännätettiin suomeksi tutkijan luvalla. Suomentamisen jälkeen kyselyä testattiin ja muokattiin edelleen. Testaamiseen osallistui kymmenen johtamisen maisteritason opiskelijaa Jyväskylän yliopistosta, Metson HR-yksikön työntekijöitä sekä yksi kielenhuollon ammattilainen. Testihenkilöt vastasivat kyselyyn ja antoivat palautetta kyselyn sisällöstä, rakenteesta sekä ilmaisun selkeydestä. Testikierroksia suoritettiin yhteensä kolme. Saadun palautteen perusteella kyselystä

pyrittiin muodostamaan mahdollisimman selkeä ja ymmärrettävä. Ennen kyselyn julkaisemista internetissä tutkija ja Metson HR-yksikön työntekijä testasivat lomakkeen toimintaa verkkoympäristössä. Kysely toteutettiin internetkyselynä MrInterview-ohjelmalla.

Perusjoukkoon kuului 4189 Metson ylempää toimihenkilöä. Perusjoukko muodostettiin Metson organisaation henkilölistausten toiminimikkeiden perusteella. Listat kävi lisäkseni läpi yhteyshenkilö Metsolta. Näin pyrittiin varmistamaan, että perusjoukko koostuu suomalaisista ylemmistä toimihenkilöistä. Listoilta poistettiin työnimikkeen perusteella työntekijät, alemmat toimihenkilöt sekä johtajat ja nimen perusteella ulkomaalaiset metsolaiset. Perusjoukosta tehtiin satunnaisotanta SPSS-ohjelman työkalulla. Otoskoko oli 2000. Metsolta lähetettiin motivointiviesti (liite 2) otokseen kuuluville henkilöille sähköpostitse 2.12.2008. Varsinainen kutsu sekä linkki kyselyyn (liite 3) lähetettiin otosjoukolle kaksi päivää myöhemmin 4.12.2008. Kysely oli vastaajille avoinna kahdeksan päivää. Tänä aikana kyselyyn vastasi yhteensä 572 henkilöä eli 29 % otokseen kuuluneista henkilöistä. Vastausprosentti on melko korkea.

Kyselyaineistosta selvitettiin, millaisia urapolkuja Metsossa on, ja millaista uraosaamista ylemmillä toimihenkilöillä on. Lisäksi kyselyaineistosta tutkittiin, miten ylemmät toimihenkilöt suhtautuvat eri uraosaamisen alueisiin: mitkä alueet koettiin tärkeiksi ja mitkä vähemmän tärkeiksi omalla uralla. Määrällisen kyselyaineiston analyysi perustuu kvantitatiivisiin analyysimenetelmiin. Kyselyaineiston avulla kuvaillaan tyypillisiä sekä epätyypillisiä urapolkuja Metsossa. Kyselyaineiston analyysimenetelmät sekä otantajoukon kuvaus käydään tarkemmin läpi luvussa 5, jossa analysoidaan kyselyaineistoa.

3.3.2 Haastatteluaineisto

Tätä tutkimusta varten on kerätty aineistoa myös haastattelujen avulla. Tätä tutkimusta varten haastateltiin neljää Metsossa työskentelevää ylempää toimihenkilöä. Haastatteluilla syvennetään ylempien toimihenkilöiden urapoluista ja uraosaamisesta kyselyn avulla saatua tietoa. Haastatteluja analysoimalla kuvataan neljä yksilöllistä urapolkua Metsossa ja tehdään tulkintoja haastateltavien uraosaamisesta sekä urapoluista. Haastattelutyyppejä on useita, mutta strukturoidun tai avoimen haastattelun sijaan tämän tutkimuksen haastattelutyypiksi valittiin niiden välimuoto eli teemahaastattelu. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit on määritel-

ty etukäteen, mutta haastattelun aikana on mahdollista muuttaa kysymysten järjestystä tai muotoa. (Eskola & Suoranta 1998, 87; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 197.)

Koska haastattelujen avulla syvennetään tietoa ylempien toimihenkilöiden yksilöllisistä urapoluista ja uraosaamisesta, valittiin haastatteluteemat tutkimusongelman mukaisesti ja teorialähtöisesti (Hirsjärvi & Hurme 2000, 66). Haastatteluteemat sekä -kysymykset (ks. liite 4) on muotoiltu soveltaen Ekosen (2007) omassa uriin ja urakehitykseen keskittyvässä lisensiaatintyössään käyttämiä teemoja ja kysymyksiä. Teemoina olivat urapolun ja uraosaamisen teorian kannalta keskeiset aiheet: Urapolkuun liittyvät haastatteluteemat käsittelivät urakehitystä, muutoksia ja käännekohtia uralla, nykyistä työtehtävää sekä tulevaisuutta. Lisäksi kysyttiin uraosaamisesta urapolun eri vaiheissa. Haastateltavat saivat vapaasti kertoa, millaisen osaamisen he kokivat uransa aikana ja uran eri vaiheissa olleen heille uran kannalta tärkeää. Haastatteluteemoista muodostuu juonellinen kokonaiskertomus, jossa haastateltavat kuvaavat urapolkuaan ja uraosaamista sen eri vaiheissa. Haastateltavien valinta ja esittely sekä haastattelujen suorittaminen ja analysointimenetelmä käydään läpi tarkemmin luvussa 6, jossa analysoidaan haastatteluaineistoa.

4 TAPAUSYRITYS METSO

Tapaustutkimuksen arvon ja luotettavuuden kannalta on tärkeää tuoda esille taustatietoja tutkittavasta tapauksesta. Jos tutkittavana tapauksena on yritys, on hyvä esitellä sen perustiedot, kuten historia, toimiala, rakenteet sekä keskeiset tunnusluvut. Lisäksi on hyvä kuvata tutkimuksen kohteena olevat keskeiset prosessit, strategian päälinjaukset sekä keskeiset kilpailijat. Nämä seikat lisäävät tutkimuksen monikäyttöisyyttä. (Koskinen ym. 2005, 159.) Metso on maailmanlaajuisesti toimiva monialainen teollisuusyritys, jonka konsernihallinto sijaitsee Helsingissä. Tässä luvussa esittelen perustietoja Metsosta: organisaation historiaa, toimialan ja organisaation rakenteet sekä keskeiset tunnusluvut. Lisäksi kiinnitän huomiota organisaation strategisiin päälinjauksiin sekä arvoihin, koska nämä vaikuttavat myös henkilöstöstrategiaan sekä organisaatiossa työskentelevien henkilöiden uriin.

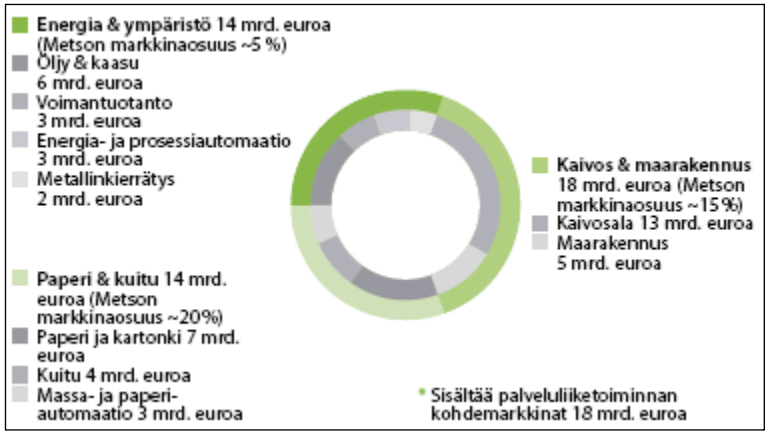
4.1 Organisaation toiminta ja rakenteet

Metso määrittelee olevansa kestävien teknologioiden ja palveluiden kansainvälinen toimittaja. Se toimittaa tuotteita ja palveluita kaivos-, maanrakennus-, energia-, metallinkierrätys-, massa- ja paperiteollisuudelle. (Metso lyhyesti 2009.) Metso on syntynyt vuonna 1999, kun paperi- ja kartonkikonevalmistaja Valmet sekä kuituteknologiaan, kivenmurskaukseen ja virtauksensäätöratkaisuihin keskittynyt Rauma yhdistyivät. Syntynyt maailmanlaajuinen yritys palveli prosessiteollisuuden laitetoimittajia. Metso-konsernin historia on kuitenkin alkanut jo aiemmin 1750-luvulla allastelakalta, joka on 1900-luvulla päätynyt Suomen valtiolle ja osaksi Valmetia. Raumalla telakkateollisuutta on ollut jo 1500-luvulta lähtien, mutta Metson edeltäjä Rauma Raahe Oy on aloittanut toimintansa vuonna 1945. Lisäksi Metso-konserniin nykyisin kuuluvia yrityksiä ovat 1800-luvulla toimintansa aloittaneet Karlstadin valimo sekä Sunds Defibrator Industries Ab Ruotsista, Nordberg Manufacturing Company Yhdysvalloista ja myöhemmin Rauma-Repolan omistukseen päätynyt Ateliers Bergaud Ranskasta. (Metson historia 2009.)

Organisaationa Metso on kokenut 1900-luvun sekä 2000-luvun alun aikana monia muutoksia lähinnä yritysostojen ja -myyntien kautta. Erityisesti vuosisadanvaihteessa ja 2000-luvun alkuvuosina konsernin rakenne on kokenut muutoksia. (2000-luku: Yritysostoja ja -myyntejä

2009.) Metson liiketoiminta-alueet ja raportointisegmentit on jaettu kolmeen osaan. Kaivos- ja maanrakennusteknologia sisältää Palvelut sekä Laitteet ja järjestelmät -toimintalinjat. Energia- ja ympäristöteknologia koostuu kolmesta liiketoimintalinjasta: Voimantuotanto, Automaatio ja Kierrätys. Kolmas konsernin teknologiasuunta on paperi- ja kuituteknologia, mikä koostuu Paperit, Kuidut ja Pehmopaperit-liiketoimintalinjoista. (Metso, Liiketoimintamme lyhyesti 2009.) Kuviossa 1 kuvataan Metson kohdemarkkinat vuonna 2008 liiketoimialueittain.

KUVIO 1 Metson kohdemarkkinat vuonna 2008 (Metson toimintaympäristö 2009)



Kuviosta 1 käy ilmi, että kaivos- ja maanrakennustoimiala oli vuonna 2008 Metson tuottoisin toimiala. Energia ja ympäristö sekä paperi ja kuitu jakoivat toiseksi tärkeimmän toimialan paikan tuotolla mitattuna.

Metson johdossa vaikuttavat hallituksen nimittämä toimitusjohtaja, johtoryhmä (Metso Executive Team), Metson ylimmän johdon foorumi (Metso Executive Forum), liiketoimintalinjojen ja raportointisegmenttien johtajat sekä tytäryhtiöiden hallitukset. Toimitusjohtajan tehtävänä on vastata yrityksen johtamisesta osakeyhtiölain, hallinnointiperiaatteiden sekä hallituksen antamien ohjeiden mukaisesti. Metson johtoryhmään kuuluvat toimitusjohtaja sekä muut hallituksen nimeämät jäsenet. (Metson johto 2009.)

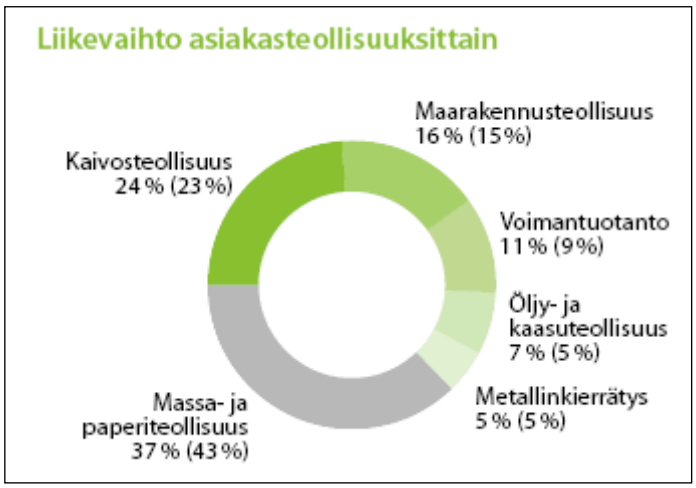
Metson toimintaympäristöön on vaikuttanut tämän työn kirjoittamishetken kannalta ajankohtainen, vuoden 2008 lopussa Yhdysvalloista alkanut rahoituskriisi, joka on sittemmin laajentunut globaaliksi rahoituskriisiksi. Metson toimintaan muutokset ovat vaikuttaneet asiakaste-

ollisuuksien huomattavien vaikeuksien kautta. Metson asiakkaat ovat pääosin suuria teollisuusyrityksiä eri aloilta. Metso toimii maailmanlaajuisesti, ja sen perinteiset markkina-alueet ovat Länsi-Eurooppa ja Pohjois-Amerikka. Kehittyviksi markkinoiksi organisaatiossa määritellään Itä-Eurooppa, Etelä- ja Väli-Amerikka, Lähi-itä, Afrikka sekä Aasian ja Tyynenmeren alue Japani, Australia ja Uusi-Seelanti poisluettuna. Kehittyvien markkinoiden osuus liiketoiminnasta on korostunut viime vuosina. (Metson toimintaympäristö, 2009.)

4.2 Keskeiset tunnusluvut

Vuonna 2008 Metso-konsernin liikevaihto oli 6,4 miljardia euroa. Toimintaa – suunnittelua, tuotantoa, hankintaa, palveluliiketoimintaa ja myyntiä – Metsossa oli yli 50 eri maassa maailmanlaajuisesti. Asiakkaita yrityksellä on yli 100 maassa. 2000-luvulla Metson toiminta on kasvanut kaivos- ja maanrakennusteollisuudessa sekä uusilla kehittyvillä markkinoilla. Yrityksen toiminta ei ole riippuvaista yhden teollisuudenalan tai maantieteellisen alueen kehityksestä. Palveluliiketoiminnalla on Metsoon tärkeä merkitys, sillä yli kolmannes liikevaihdosta ja tuloksesta muodostuu palveluliiketoiminnasta. Vuonna 2008 liikevaihdosta 41 % tuli Euroopasta, 24 % Aasian ja Tyynenmeren alueelta, 16 % Pohjois-Amerikasta, 12 % Etelä- ja Väli-Amerikasta ja 7 % muualta maailmasta. (Metso lyhyesti 2009.) Kuviossa 3 tarkastellaan Metson liikevaihtoa asiakasteollisuuksittain vuonna 2008.

KUVIO 2 Metson liikevaihto asiakasteollisuuksittain vuonna 2008 (2007) (Metso lyhyesti, 2009)



Kuviosta 2 nähdään, että vuonna 2008 Metson suurin asiakasteollisuusala oli massa- ja paperiteollisuus, mikä tuotti 37 % liikevaihdosta. Kaivosteollisuus oli toiseksi suurin toimiala 24 % liikevaihdolla. Maanrakennus- ja voimantuotantoteollisuus tulivat kolmanneksi ja neljänneksi tuottoisimpina teollisuusalueina. Seuraavaksi tarkastelen Metson keskeisiä tunnuslukuja liiketoiminta-alueittain eriteltynä.

Metson Kaivos- ja maanrakennusteknologian liiketoiminta on organisoitu uudelleen 1.7.2009. Tällöin toiminta on jaettu kahteen uuteen liiketoimintalinjaan eli Palveluihin sekä Laitteet ja järjestelmät -toimintalinjaan. Saatavilla olevat avainluvut kuvaavat liiketoimintaa edellisen voimassa olleen organisaatiorakenteen mukaisesti, eli avainluvut kuvaavat Kaivosala ja Maanrakennus-liiketoimintalinjojen mukaisia lukuja vuonna 2008. Kaivosala-liiketoimintalinjan liikevaihto vuonna 2008 oli noin 1,6 miljardia euroa ja Maarakennus-liiketoimintalinjan noin 1,0 miljardia euroa. Suurimpia asiakkaita ovat kaivosteollisuus ja maanrakennusteollisuuden louhokset sekä urakoitsijat. Kaivos- ja maanrakennusteknologian tuotteita ja palveluja ovat muun muassa kiven- ja mineraalienkäsittelyjärjestelmät, prosessianalysointi- ja optimointipalvelut, murskaimet sekä asiantuntija- ja huoltopalvelut. Globaaleilla markkinoilla Metso toimii markkinoiden kärjessä jauhinmyllyjen, kaivosmurskaimien sekä murskaus- ja seulontalaitosten valmistajana. (Metso, Liiketoimintamme lyhyesti, Kaivos- ja maanrakennusteknologia 2009.) Kuviossa 3 esitetään kaivos- ja maanrakennusteknologian keskeisiä avainlukuja vuodelta 2008.

KUVIO 3 Kaivos- ja maanrakennusteknologian avainlukuja 2008 (Metso, Liiketoimintamme lyhyesti, Kaivos- ja maanrakennusteknologia 2009)

Kaivosteollisuuden osuus liiketoiminta-alueen kokonaisliikevaihdosta on ollut 61 % maanrakennusteollisuuden osuuden jäädessä 39 %:iin. Tilauksista suurin osa on saatu Euroopasta, Aasiasta ja Tyynenmeren alueelta sekä Amerikasta. Henkilöstöstä 23 % on työskennellyt Ete-

lä- ja Väli-Amerikassa. Muu henkilöstö on sijoittunut melko tasaisesti muualle maailmaan. Huomattavaa on, että Suomessa kaivos- ja maanrakennusteknologian työntekijöistä on vuonna 2008 työskennellyt jopa 11 %.

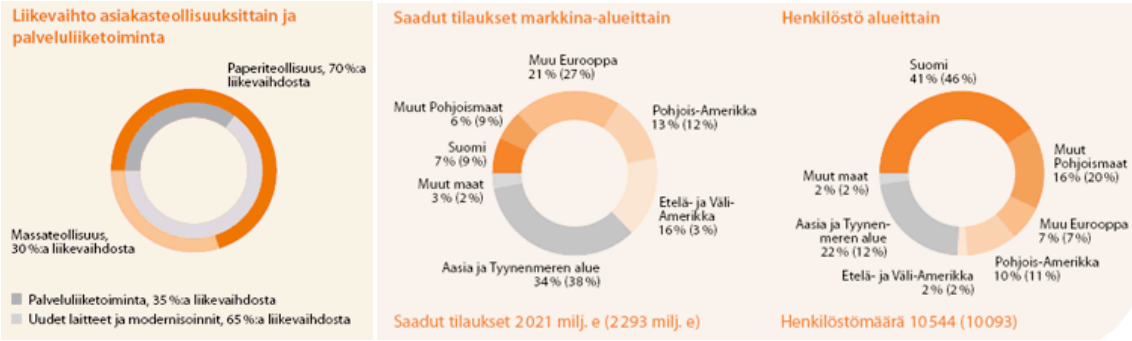
Energia- ja ympäristöteknologia koostuu kolmesta liiketoimintalinjasta: Voimantuotannon liikevaihto vuonna 2008 oli 693 miljoonaa euroa, Automaatio-linjan 783 miljoonaa euroa ja Kierrätys-linjan 304 miljoonaa euroa. Keskeiset asiakkaat tulevat voimantuotanto-, öljy-, kaasu-, paperi-, massa- sekä metallinkierrätysteollisuuksista. Energia- ja ympäristöteknologian tuotteita ja palveluita ovat esimerkiksi kattilalaitokset, kemikaalien talteenottojärjestelmät ja ympäristönsuojelulaitteet, energia- ja prosessiteollisuuden automaation ja tiedonhallinnan sovellusverkot ja järjestelmät sekä metallinkierrätyslaitteet. Globaaleilla markkinoilla Metson energia- ja ympäristöteknologiatoiminnot ovat kärkikolmikossa energiateollisuuden leijukattilateknologiassa, massa- ja paperiteollisuuden erikoisanalysaattoreiden ja sakeusmittareiden säätöventtiilien tuottamisessa, talteenottojärjestelmissä, automaatioratkaisuissa sekä metallinkierrätysjärjestelmissä. (Metso, Liiketoimintamme lyhyesti, Energia- ja ympäristöteknologia 2009.) Kuviossa 4 esitetään energia- ja ympäristöteknologian keskeisiä tunnuslukuja vuodelta 2008.

KUVIO 4 Energia- ja ympäristöteknologian avainlukuja 2008 (Metso, Liiketoimintamme lyhyesti, Energia- ja ympäristöteknologia 2009)

Huomattava osa, 40 % energia- ja ympäristöteknologian liikevaihdosta tuli vuonna 2008 voimantuotannosta. Öljy- ja kaasu, massa- ja paperi sekä metallinkierrätys olivat lähes tasavertaisia alueita liikevaihdolla mitattuna. Liikevaihdosta 77 % kertyi uusien koneiden tuotannosta, ja palveluliiketoiminta tuotti loput 23 % liikevaihdosta. Eurooppa oli vuonna 2008 energia- ja ympäristöteknologian päämarkkina-alue uusien tilausten määrällä mitattuna. Liiketoiminta-alueen henkilöstöstä huomattavan suuri osa, 41 % työskenteli Suomessa.

Metson paperi- ja kuituteknologialinja jakautuu myös kolmeen liiketoimintalinjaan. Paperitlinjan liikevaihto vuonna 2008 oli noin 1,3 miljardia euroa, Kuidut-liiketoimintalinjan 544 miljoonaa euroa ja Pehmopaperit-liiketoimintalinjan 164 miljoonaa euroa. Asiakkaita ovat paperin, pehmopaperin ja kartongin sekä mekaanisen ja kemiallisen massan valmistajat. Keskeisiä tuotteita ovat tuotantolinjat, -koneet sekä -laitteet. Globaaleilla markkinoilla Metso on markkinoiden kärjessä paperin- ja kartonginvalmistuslinjojen, massanvalmistuslinjojen sekä pehmopaperikoneiden valmistajana. (Metso, Liiketoimintamme lyhyesti, Paperi- ja kuituteknologia 2009.) Kuviossa 5 esitetään keskeisiä paperi- ja kuituteknologian avainlukuja vuodelta 2008.

KUVIO 5 Paperi- ja kuituteknologian avainlukuja 2008 (Metso, Liiketoimintamme lyhyesti, Paperi- ja kuituteknologia 2009)



Paperi- ja kuituteknologian liiketoiminta-alueella 70 % liikevaihdosta tuli vuonna 2008 paperiteollisuudesta. Liikevaihdon kannalta merkittävä oli uusien laitteiden sekä modernisointien osuus, mikä oli 65 % liikevaihdosta. Palveluliiketoiminta kattoi 35 % liikevaihdosta. Tilauksittain tarkasteltuna liiketoiminta-alueen merkittävin markkina-alue on Aasia ja Tyynenmeren alue, jolta tuli vuonna 2008 34 % saaduista tilauksista. Henkilöstöstä huomattava osa, 41 %, työskenteli Suomessa.

Metson henkilöstömäärä kasvoi vuonna 2008 yhdeksän prosenttia, ja oli vuoden 2008 lopussa 29 322. Erityisesti organisaatio kehittää toimintaansa kehittyvillä markkinoilla, ja henkilöstömäärät kasvoivatkin eniten Kaivos- ja maarakennusteknologiassa sekä maantieteellisesti tarkasteltuna Aasian ja Tyynenmeren alueella. Metson työntekijöistä naisia oli 17 %, ja kuusi prosenttia naisista työskenteli esimiesasemassa. Esimiehinä toimivista naisista oli johtoryhmissä kaksi prosenttia. Henkilöstöstä 97 % oli kokopäiväisiä ja kolme prosenttia osa-aikaisia.

Vakinaisessa palveluksessa oli 95 % henkilöstöstä. Henkilöstön vaihtuvuus oli 11 %. Työntekijöiden keski-ikä oli 42 vuotta, ja keskimääräinen työsuhteen kesto noin 13 vuotta. Eniten metsolaisia, yli 70 % koko henkilöstöstä, työskenteli Suomessa, Yhdysvalloissa, Ruotsissa, Kiinassa ja Brasiliassa. (Metso, Työntekijärakenne: organisaatiorakenne 2008, 2009.) Suomessa työskenteli vuonna 2008 noin 9300 henkilöä eli 32 % koko organisaation henkilöstöstä (Metso lyhyesti 2009).

Metson henkilöstörakenteesta voidaan todeta, että miesten osuus henkilöstöstä on melko suuri, mihin vaikuttaa varmasti organisaation tekninen toimiala. Työntekijöiden keski-ikä ei ole erityisen korkea tai matala, eikä henkilöstön vuosittainen vaihtuvuus ole kovin suuri. Keskimääräinen työsuhteen kesto on melko korkea, 13 vuotta, mikä voidaan tulkita organisaatioon sitoutumisen merkiksi. Metson suomalaisuus näkyy ainakin organisaation henkilöstörakenteessa, sillä vuonna 2008 lähes kolmannes työntekijöistä työskenteli Suomessa.

4.3 Organisaatiostrategia ja toimintaperiaatteet

Metson strategia perustuu pitkän aikavälin suunnitteluun ja sen pohjana ovat yrityksen toiminta-ajatus, toimintaperiaatteet arvot sekä visio (Metso, Strategia 2009). Metso määrittelee pitkän aikavälin strategiseksi tavoitteekseen kestävän ja kannattavan kasvun. Lyhyen aikavälin tavoitteeksi mainitaan kilpailukyvyn ja kassavirran parantaminen sekä kannattavuuden turvaaminen. Tavoitteisiin pyritään omaa toimintaa eli tuottavuutta, toiminallista tehokkuutta, laatua sekä kustannuskilpailukykyä kehittämällä. Yrityksen strategisessa suunnittelussa myös markkinatilanteen vaihtelut pyritään huomioimaan, sillä niillä on suuri merkitys Metson kaikille aloille. Maailmantalouden muutoksista johtuen kustannusrakenteen sekä kapasiteetin sovittaminen kysyntään nähdään tärkeäksi. Metso ei kuitenkaan aio karsia tärkeitä pitkän aikavälin kilpailukykyä parantavia hankkeita kuten palvelu- ja ympäristöliiketoiminnan kehittämistä tai kehittyvillä markkinoilla toimimista. (Metso, Strategia 2009.) Metson strategian toteuttaminen esitetään kuviossa 6.

KUVIO 6 Metson strategian toteuttaminen (Metso, Strategia 2009)

Metson strategian painopisteet on jaettu lyhyen ja pitkän aikavälin painopisteisiin. Metson strategia kuvataan kuviossa 7. Lyhyellä aikavälillä strategian painopisteet keskittyvät kannattavan liiketoiminnan ylläpitämiseen ja kilpailukyvyn lisäämiseen. Pitkän aikavälin tavoitteet keskittyvät puolestaan kannattavan kasvun kehittämiseen: jatkuvaan toiminnan tehostamiseen, globaalin läsnäolon vahvistamiseen, palveluliiketoiminnan kasvuun, ympäristöliiketoimintaan sekä osaamisen kehittämiseen. (Metso, Strategian painopisteet 2009.)

KUVIO 7 Metson strategian painopisteet lyhyellä ja pitkällä aikavälillä (Strategian painopisteet 2009)

Lisäksi Metsossa on taloudellisten tavoitteiden ohjelma, jossa keskitytään yrityksen kasvun, kannattavuuden ja pääomarakenteen tavoitteisiin (Metso, Taloudelliset tavoitteet 2009.) Organisaation *toiminta-ajatus* on ”Engineering Customer Success”. Se tarkoittaa, että yrityksen menestys perustuu kyvykkyyteen ja osaamiseen. Metso pyrkii tukemaan asiakkaittensa kilpailukykyä sekä edistämään teollisuuden kestävää kehitystä. Asiakkaat nähdään Metsossa tärkeässä roolissa, ja asiakkaiden tarpeiden huomioiminen sekä menestymisen edistäminen ovat organisaatiolle tärkeitä tavoitteita. (Metso, Strategia 2009.) *Toimintaperiaatteet* puolestaan tukevat kestävää kehitystä ja menestystä sekä toimivat Metson ja sen sidosryhmien toimintaohjeina. Toimintaperiaatteet ovat organisaation kaiken liiketoiminnan ja työtehtävien taustalla. Toimintaperiaatteet kuvaavat organisaatiota laajemmin: sen yrityskulttuuria, tapoja sekä sitoutumista lakien ja säädösten noudattamiseen. Niiden avulla pyritään määrittelemään parhaat toiminnan käytännöt. (Metson toimintaperiaatteet 2009.)

Metson *arvot* ovat asiakaan menestyminen, kannattava uusiutuminen, yksilön sitoutuminen sekä ammatillinen kehittyminen. Arvot ohjaavat Metson johtamista ja kehittymistä. (Metso, Toiminta-ajatus ja arvot 2009.) Metson arvot näkyvät jokapäiväisessä työssä: *Asiakkaan menestyminen* on tärkeää kannattavan liiketoiminnan ylläpitämiseksi. Metson kehittämät ratkaisut palvelevat asiakkaiden tulevia tarpeita sekä huomioivat ympäristötekijät. Sitoutuminen ja ammattitaitoisuus kuuluvat asiakkaan menestymisen takaavaan palveluun. *Kannattava uusiutuminen* tarkoittaa uudistumalla lisäarvon tuottamista sekä asiakkaille että omistajille. Organisaation koko osaaminen pyritään huomioimaan uusiutumisprosessissa. Metson kasvu perustuu luovuuteen sekä ”terveeseen riskinottoon”. Innovatiiviseen ilmapiiriin kannustetaan. *Yksilön sitoutumisella* organisaatio tarkoittaa, että se ottaa vastuuta ja kantaa vastuunsa. Rehellisyys ja erilaisten kulttuurien kunnioitus on osa yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista. *Ammatillinen kehittyminen* tarkoittaa halua oppia organisaation sisällä. Uusiin haasteisiin tartutaan ja kykyjä arvostetaan. Myös työyhteisön hyvinvointi kuuluu ammatilliseen kehittymiseen. (Metson arvot 2007.)

Metson *visio* on ”We want to become the industry benchmark” eli ”Haluamme tulla oman toimialamme johtavaksi yritykseksi – yritykseksi, johon muita yrityksiä verrataan.” Visiolla Metso määrittelee, mitä se haluaa saavuttaa. Visio haastaa Metson henkilöstön miettimään, miten he voivat omissa tehtävissään toimia asiakkaiden, työntekijöiden ja osakkeenomistajien odotuksia palvellen. Johtavana yrityksenä toimiminen tarkoittaa Metsoon, että sen ratkaisut vastaavat parhaiten asiakkaiden tarpeita; se on markkina- ja teknologiajohtaja valitsemillaan

toimialoilla; se tarjoaa parhaita ratkaisuja asiakkaidensa ympäristöteknologisiin tarpeisiin; on johtava yritys toiminnan tehokkuudessa ja laadussa; on halutuin työnantaja sekä tuottaa viite-ryhmänsä parasta omistaja-arvoa. (Metso, Visio 2009.) Tämän tutkimuksen kohteena olevat urapolut ja yksilöiden uraan liittyvä osaaminen on huomioitu myös Metson strategiassa sekä arvoissa.

5 URAPOLUT JA URAOSAAMINEN METSOSSA

Kyselyaineistosta selvitettiin, millaisia urapolkuja Metsossa on ja millaista uraosaamista ylemmillä toimihenkilöillä on. Tässä luvussa tarkastelen kyselyaineiston analyysin perusteella muodostunutta kuvaa urapoluista ja uraosaamisesta Metsossa. Kuvaan kyselyyn vastanneiden joukon, tarkastelen kyselyaineiston analysoinnissa käytettyjä menetelmiä ja analysoin kyselyn tuloksia kolmessa osassa: Ensiksi kuvaan vastaajajoukon urapolkuja ja uraosaamista yleensä. Toiseksi kuvailen neljä tyypillistä metsolaista urapolkua, jotka on muodostettu aineistosta ryhmittelyanalyysilla. Kolmanneksi kuvaan epätyypillisiä metsolaisia urapolkuja, eli sellaisia urapolkuja, jotka osoittautuivat tilastollisen analyysin perusteella selvästi harvinaisiksi.

5.1 Kyselyyn vastanneiden kuvaus

Perusjoukkoon, eli ylempiin toimihenkilöihin kuului 4189 henkilöä. Kyselyn otantajoukkoon kuului 2000 ylempää toimihenkilöä. Kyselyyn vastasi 572 henkilöä, eli 29 % otoksesta. Vastaajajoukon taustatiedot kuvataan taulukossa 3.

TAULUKKKO 3 Kyselyyn vastanneiden kuvaus

Vastaajia yht.	572 ylempää toimihenkilöä		
Nuorin vastaaja	24 vuotta		
Vanhin vastaaja	64 vuotta		
Vastaajien keski-ikä	43 vuotta		
Työvuosia (keskiarvo)	19 vuotta		
Organisaatiot	kolme		
Sukupuolijakauma	84 % miehiä	16 % naisia	
Peruskoulutus	67 % ylioppilas	33 % peruskoulu	
Ylin tutkinto	47 % AMK	30 % ylempi yli-opistotutkinto	18 % ammatillinen tutkinto
Tutkintoala	85 % tekninen	9 % kaupallinen	7 % muu
Urakehitys	47 % samalla tasolla	39 % ylöspäin	15 % vaihdellut ylös ja alas

Nuorin vastaaja on syntynyt vuonna 1984, vanhin vuonna 1944. Nuorin vastaaja oli kyselyyn vastatessaan 24-vuotias ja vanhin 64. Vastaajien keski-ikä oli 43 vuotta. Vastaajista naisia oli 93 eli 16 % ja miehiä 479 eli 84 % vastaajista. Perusjoukossa sukupuolijakauma oli sama: naisia oli 679 eli 16 % koko perusjoukosta ja miehiä 3515 eli 84 %. Myös koko organisaation

sukupuolijakauma on lähes sama – naisia 17 % – kuin tämän kyselyn otannan sekä kyselyyn vastanneiden sukupuolijakauma (Metso, Työntekijärakenne: organisaatiorakenne 2008, 2009). Vastaajista 67 % on suorittanut ylioppilastutkinnon ja 33 % on perus- tai kansakoulun suorittaneita. Miehistä 64 % on suorittanut ylioppilastutkinnon ja naisvastaajista ylioppilastutkinnon suorittaneita on 80 %.

Jatkokoulutukseltaan ja tutkintoalaltaan vastaajajoukko on melko homogeeninen. 47 % vastaajista on suorittanut ammattikorkeakoulututkinnon, 30 % ylemmän yliopistotutkinnon ja 18 % ammatillisen tutkinnon. Tässä tutkimuksessa ammatilliseen tutkintoon luetaan mukaan myös aiemmat opistotutkinnot. Kuusi prosenttia vastaajista on suorittanut joko ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon, alemman yliopistotutkinnon tai yliopistollisen jatkotutkinnon. Suurin osa, 85 % tutkinnoista on suoritettu tekniseltä alalta. Kaupallisen alan tutkinnon on suorittanut yhteensä 51 henkilöä eli 9 % vastaajista. Muiden alojen, kuten humanistisen, informaatioteknologian tai matemaattis-luonnontieteellisen alan tutkinnon oli suorittanut loput vastaajista, yhteensä 42 vastaajaa eli 7 % kaikista vastaajista.

Vastaajien työelämässä oloaika vaihtelee vastaajilla yhdestä vuodesta 47 vuoteen. Työssäoloajan keskiarvo on 19 vuotta. Runsas neljännes, 26 % vastaajista on ollut työelämässä alle kymmenen vuotta; toinen neljännes on ollut työelämässä alle 20 vuotta; kolmas neljännes alle 29 vuotta; viimeiseen neljännekseen kuuluvat yli 29 vuotta työelämässä olleet henkilöt. Nykyisessä työtehtävässään vastaajat ovat olleet 1–38 vuotta. Huomattavaa on, että viidesosa vastaajista, 20 %, on toiminut nykyisessä tehtävässään vain vuoden. Puolet vastaajista on toiminut nykyisessä tehtävässään alle viisi vuotta, ja alle kymmenen prosenttia vastaajista on toiminut nykyisessä työtehtävässään yli 20 vuotta. Metsossa vastaajat ovat työskennelleet 1–45 vuotta. Ensimmäiseen neljännekseen kuuluvat alle kuusi vuotta, toiseen neljännekseen alle 12 vuotta, kolmanteen neljännekseen alle 22 vuotta ja viimeiseen neljännekseen yli 23 vuotta Metsossa työskennelleet henkilöt.

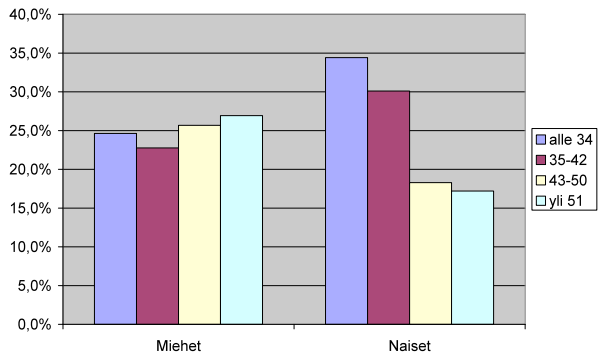
Uransa aikana vastaajat ovat työskennelleet keskimäärin kolmessa organisaatiossa: vastaukset vaihtelivat yhdestä 11:een tai useampaan organisaatioon. Uransa aikana vain Metsossa työskennelleitä vastaajia on 19 % vastaajista. Enintään kahdessa organisaatiossa on työskennellyt 25 % vastaajista. 37 % vastaajista on työskennellyt uransa aikana 3–4 organisaatiossa. Yli viidessä organisaatiossa on työskennellyt 19 % vastaajista. Vain Metsossa työskennelleitä

vastaajia on yhtä paljon kuin useissa, eli yli viidessä organisaatiossa uransa aikana työskennelleitä.

Lähes puolet, 47 % vastaajista kertoo urakehityksen pysyneen samalla tasolla organisaatiohierarkiassa uransa aikana. 39 % vastaajista urakehitys on suuntautunut organisaatiohierarkiassa ylöspäin ja 15 % vastasi urakehityksen vaihdelleen organisaatiossa ylös- ja alaspäin. Puolet vastaajista on työskennellyt uransa aikana samalla alalla, mutta siirtyneet tehtävästä toiseen. Neljäsosa on tehnyt uransa aikana samoja töitä samalla alalla, 19 % vastaajista on vaihtanut sekä tehtävää että alaa, ja loput 6 % on työskennellyt samoissa tehtävissä eri aloilla. Suurin osa, 76 % vastaajista toimii muissa kuin esimiestehtävissä ylempänä toimihenkilönä; noin neljännes, eli 24 % vastaajista ilmoitti toimivansa esimiestehtävissä. Seuraavaksi tarkastellaan lyhyesti eri taustatekijöiden – iän, sukupuolen, peruskoulutuksen ja ylimmän suoritetun tutkinnon, esimiesaseman sekä urakehityksen – yhteisvaikutuksia.

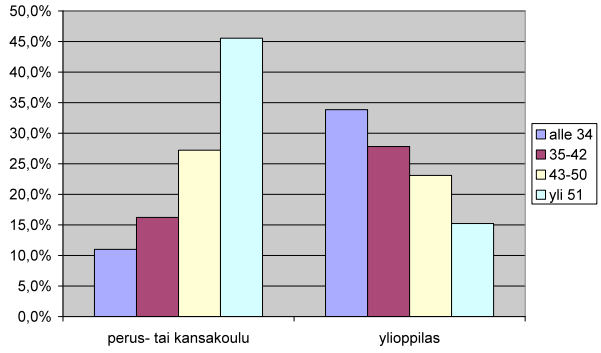
Vastaajat on luokiteltu iän suhteen neljään ryhmään: alle 34-vuotiaat, 35–42-vuotiaat, 43–50-vuotiaat, sekä yli 51-vuotiaat. Kuviossa 8 kuvataan iän ja sukupuolen yhteisvaikutusta. Miesvastaajat edustavat tasaisesti neljää ikäryhmää. Naisvastaajista sen sijaan lähes 65 % on alle 43-vuotiaita.

KUVIO 8 Ikä ja sukupuoli



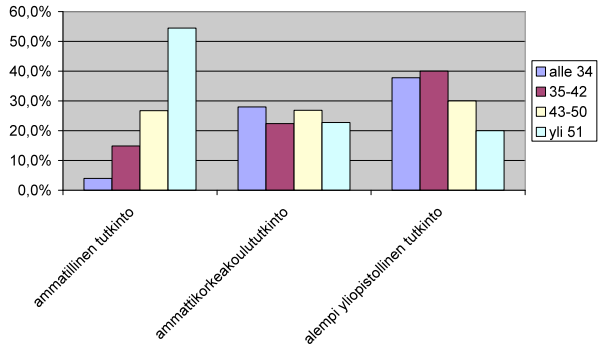
Kuviossa 9 kuvataan iän ja peruskoulutuksen yhteisvaikutusta. Perus- tai kansakoulun suorittaneista 45 % kuuluu vanhimpaan eli yli 51-vuotiaiden ikäryhmään. Ylioppilaiden ikäjakauma on tasaisempi, mutta yli puolet ylioppilaista kuuluu kahteen nuorimpaan ikäryhmään eli on alle 43-vuotiaita.

KUVIO 9 Ikä ja peruskoulutus



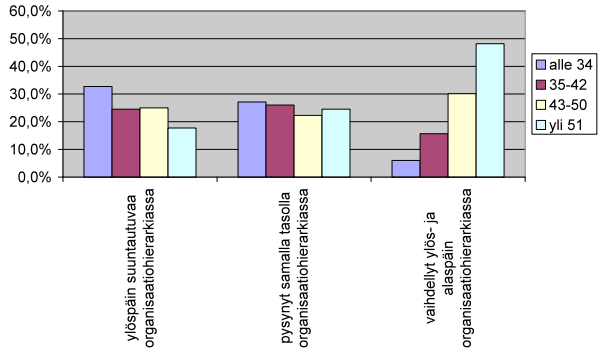
Nuoremmilla vastaajilla myös ylin suoritettu tutkinto on useammin korkeakoulututkinto kuin vanhemmilla. Kuviossa 10 kuvataan iän ja ylimmän suoritetun tutkinnon yhteisvaikutusta. Yli puolet ammatillisen tutkinnon suorittaneista on yli 51-vuotiaita. Ammattikorkeakoulututkinnon sekä ylemmän yliopistotutkinnon suorittaneiden ikäjakauma on huomattavasti ammatillisen tutkinnon suorittaneiden ryhmää tasaisempi.

KUVIO 10 Ikä ja tutkinto



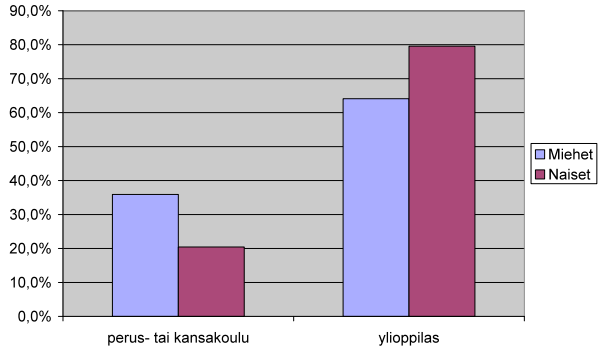
Kuviossa 11 tarkastellaan iän ja urakehityksen yhteisvaikutusta. Alle 34-vuotiaiden urakehitys on hieman muita ikäryhmiä useammin suuntautunut organisaatiohierarkiassa ylöspäin. Tasainen urakehitys on kaikissa ikäryhmissä yhtä yleistä. Sen sijaan urakehitys on muita ikäryhmiä useammin vaihdellut organisaatiohierarkiassa ylös- ja alaspäin yli 51-vuotiaiden keskuudessa.

KUVIO 11 Ikä ja urakehitys



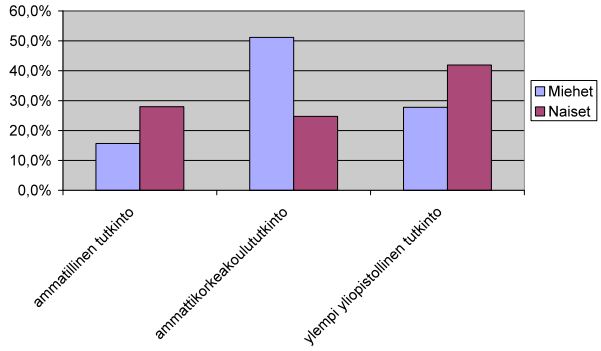
Kuviossa 12 kuvataan sukupuolen ja peruskoulutuksen yhteisvaikutusta. Sekä miehet että naiset ovat yleisemmin suorittaneet ylioppilastutkinnon kuin pelkän perus- tai kansakoulun. Naiset ovat miehiä useammin suorittaneet ylioppilastutkinnon.

KUVIO 12 Sukupuoli ja peruskoulutus



Kuviossa 13 verrataan sukupuolen ja ylimmän suoritetun tutkinnon yhteisvaikutusta. Naisilla yleisin on ylempi yliopistollinen tutkinto. Miehet ovat puolestaan useimmin suorittaneet ammattikorkeakoulututkinnon. Huomionarvoista on myös, että naiset ovat hieman useammin suorittaneet ammatillisen tutkinnon kuin ammattikorkeakoulututkinnon. Sekä miehillä että naisilla tutkinto on yleisimmin tekniseltä alalta. Kuitenkin naiset ovat miehiä useammin suorittaneet kaupallisen alan tutkinnon, ja vain naiset ovat suorittaneet tutkintonsa humanistiselta tai kasvatustieteiden alalta.

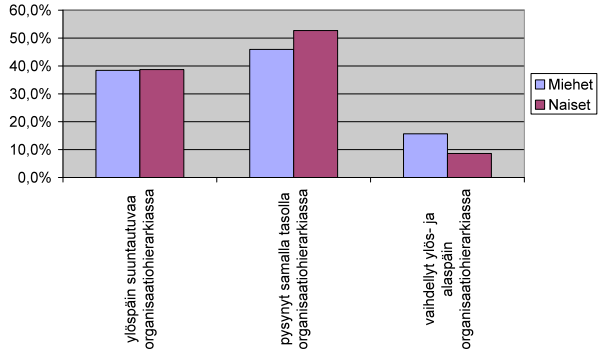
KUVIO 13 Sukupuoli ja tutkinto



Sekä miesten että naisten keskuudessa on yleisempää, ettei ylempi toimihenkilö työskentele esimiesasemassa. Miehet ovat naisia useammin esimiehiä. Naisista esimiehenä toimii 15 % vastanneista naisista ja miehillä vastaava luku on 26 %. Sekä miehet että naiset ovat työskennelleet yleisimmin 3–4 organisaatiossa, mutta vain miehet ovat työskennelleet yli 10 eri organisaatiossa uransa aikana.

Kuviossa 14 kuvataan sukupuolen vaikutusta urakehitykseen. Sukupuolella ei näytä tässä aineistossa olevan suurta vaikutusta ylemmän toimihenkilön urakehitykseen.

KUVIO 14 Sukupuoli ja urakehitys

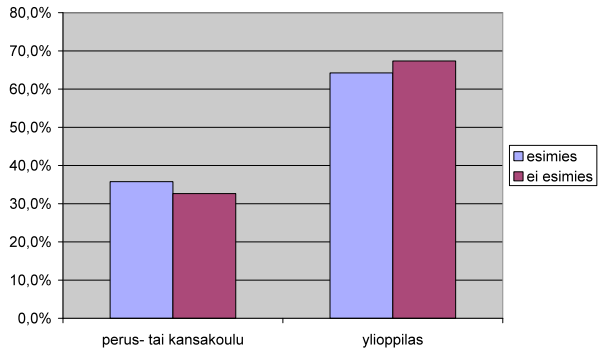


Urakehitys on sekä naisilla että miehillä pysynyt useimmiten samalla tasolla organisaatiohierarkiassa: miehistä 46 % ja naisista 53 % kertoo urakehityksen pysyneen samalla tasolla. Ylöspäin urakehitys on sekä naisilla että miehillä suuntautunut 40 %:lla vastaajista. Sen sijaan miehillä on naisia useammin ollut vaihteleva urakehitys: 9 % naisista sanoo urakehityksen vaihdelleen sekä ylös että alas organisaatiohierarkiassa ja miehillä vastaava prosenttiluku on 16 %. Tehtävän mukaan tarkasteltuna urakehitys on sekä naisilla että miehillä ollut saman-

laista: useimmiten sekä miehet että naiset ovat työskennelleet samalla alalla joko eri tai samoissa tehtävissä. Eri alojen kokeilu on sekä miehillä että naisilla ollut harvinaisempaa uran aikana.

Kuviossa 15 tarkastellaan esimiesaseman ja peruskoulutuksen yhteisvaikutusta. Peruskoulutuksella ei näytä tässä aineistossa olevan vaikutusta siihen, toimiiko ylempi toimihenkilö esimiesasemassa vai ei.

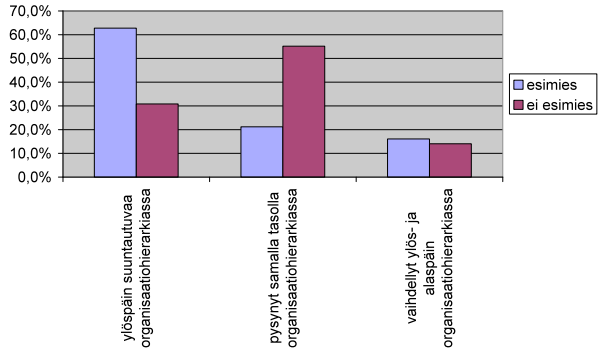
KUVIO 15 Esimiesasema ja peruskoulutus



Esimiehistä 64 % on peruskoulutukseltaan ylioppilaita. Ei-esimiehistä prosenttiosuus on lähes sama, jopa hieman korkeampi, 67 %. Esimiehistä 75 %:lla on joko ylempi ammattikorkeakoulututkinto tai ylempi yliopistotutkinto.

Kuviossa 16 kuvataan esimiesaseman ja urakehityksen yhteisvaikutusta. Ylöspäin suuntautuva urakehitys on huomattavasti yleisempää esimiehillä kuin niillä ylemmillä toimihenkilöillä, jotka eivät työskentele esimiesasemassa.

KUVIO 16 Esimiesasema ja urakehitys



Tasainen urakehitys on yleisempää niiden ylempien toimihenkilöiden ryhmässä, joilla ei ole alaisia. Organisaatiohierarkiassa ylös- ja alaspäin vaihteleva urakehitys on yhtä yleistä esimiesten sekä ei-esimiesten ryhmässä.

5.2 Kyselyaineiston analysointi kvantitatiivisin menetelmin

Vastausten analysoinnissa käytettiin SPSS-ohjelman tilastollisia menetelmiä. Uraosaamisen viidestä osa-alueesta muodostui niiden mukaisesti nimetyt viisi summamuuttujaa: uran reflektointi, motivaatio, työn havainnointi, uran hallinta ja verkostoituminen. Ennen summamuuttujien laskemista tarkasteltiin kunkin osa-alueen kysymysten sisäistä korrelaatiota. Reliabiliteetin tarkastelu kysymysten korrelaation avulla on tärkeää, jotta voidaan varmistua kysymysten yhteneväisyydestä ja tutkimuksen luotettavuudesta (Metsämuuronen 2005, 512). Reliabiliteetin tarkastelussa käytettiin menetelmänä Cronbachin alfaa, jolla voidaan mitata kysymysten sisäistä yhtenäisyyttä eli konsistenssia. Alimpana hyväksyttävänä alfan arvona on pidetty arvoa 0.60 (esim. Nunnally & Bernstein 1994; Knapp & Brown 1995, Metsämuurosen 2005, 515 mukaan). Kysymysosioiden alfat eli korrelaatiokertoimet vaihtelivat välillä 0.728–0.82. Kaikki alfat ovat korkeita, mikä kertoo siitä, että kysymykset kussakin eri kysymyspatterissa mittaavat samaa asiaa.

Korrelaatioiden tarkastelun jälkeen kysymyksistä muodostettiin viisi summamuuttujaa, jotka on nimetty uraosaamisalueiden mukaisesti. Tämä oli mahdollista, sillä kaikki muuttujat korreloivat positiivisesti keskenään, eli mittaavat samaa asiaa. Koska kysymysten mitta-asteikko vaihtelee ja vastausvaihtoehtoja on eri osioissa viidestä kuuteen, on muuttujat standardoitu summamuuttujien muodostamista varten, jotta summamuuttujia voi luotettavasti vertailla toi-

siinsa. Standardoinnilla muuttujat voidaan ”keskistää” vähentämällä muuttujan arvosta muuttujan keskiarvo ja jakamalla tämä arvo hajonnalla. Standardoinnista johtuen summamuuttujien arvot voivat olla myös negatiivisia. Summamuuttujat on muodostettu SPSS-ohjelman MEAN-operaatiolla, sillä se muuttaa eripituiset mittarit yhteismitallisiksi. (Metsämuuronen 2005, 526, 530.) Myöhemmin standardoidut summamuuttujat koodattiin uudelleen vastaamaan asteikkoa 1–5, jotta tulosten vertailu on helpompaa. Matalat arvot (1–2) tarkoittavat, että osaamista ei pidetä lainkaan tai kovin merkittävänä ja korkeat arvot (4–5) viittaavat siihen, että osaamista pidetään melko tai todella merkittävänä. Keskelle jäävä arvo 3 kuvaa neutraalia suhtautumista uraosaamiseen: sitä ei pidetä merkityksettömänä eikä merkittävänä.

Seuraavaksi eri taustatekijöiden vaikutusta vertaillaan uraosaamisen osa-alueisiin, ja samalla tarkastellaan myös tutkimustulosten yleistettävyyttä metsolaisten ylempien toimihenkilöiden keskuudessa yleensä käytössä olevien tietojen osalta. Jokainen uraosaamisen osaamisalue on ristiintaulukoitu käsiteltävien taustamuuttujien kanssa, ja jokaista uraosaamisen osa-aluetta tarkastellaan erikseen suhteessa selittäviin taustamuuttujiin. Ristiintaulukoinnin luotettavuutta on testattu Pearsonin khiin neliö -testillä, jolla voidaan tutkia muuttujien välisiä riippuvuussuhteita. Matala X^2-arvo kertoo selvästä riippuvuudesta taulukoitujen muuttujien välillä. Kun X^2-arvo on pienempi kuin 0,0005, eli lähestyy nollaa, riskitaso on todella pieni, mikä kertoo siitä, että todennäköisyys tuottaa sama tulos uudestaan on suuri. Suuri X^2-arvo puolestaan kertoo suuresta riskitasosta, jolloin mitattava asia ei ole erilaista eri ryhmien välillä. (Metsämuuronen 2005, 445, 993, 995, 1009.) Jokaisen ristiintaulukon yhteydessä on näkyvissä myös X^2-arvo, jolloin on mahdollista tehdä havaintoja taulukoitujen muuttujien riippuvuudesta.

5.3 Yleiskuvaus urapoluista

5.3.1 Uraosaaminen Metossa

Seuraavaksi metsolaisia urapolkuja kuvataan uraosaamisen näkökulmasta yleensä: millaisia urapolkuja metsolaisilla ylemmillä toimihenkilöillä kyselyn perusteella on ja millaista uraosaamista heillä on. Taulukossa 4 on kuvattu uraosaamista koko vastaajajoukossa.

TAULUKKO 4 Uraosaaminen Metsossa

Uraosaaminen					
	N	Minimum	Maximum	**Mean**	Std. Deviation
Uran reflektointi	572	1	5	**2,10**	0,959
Motivaatio	572	1	5	***3,73***	0,828
Työn havainnointi	572	1	5	***3,40***	1,037
Uran hallinta	572	1	5	***3,72***	0,906
Verkostoituminen	572	1	5	**2,94**	1,074
Valid N (listwise)	572				

Taulukon 4 Mean-sarakkeessa on nähtävissä kunkin osaamisalueen keskiarvo. Korkeimmat keskiarvot ovat motivaatiossa sekä uran hallinnassa. Metson ylemmät toimihenkilöt ovat tämän tutkimuksen valossa motivoituneita työntekijöitä, ja kokevat oman osaamisensa kehittämisen sekä uraan liittyvän suunnittelun tärkeinä. Myös työn havainnointi eli työhön liittyvät tiedot ja taidot, ovat heille tärkeitä. Nämä osaamisalueet ovat siis yleensä vastaajajoukossa tärkeiksi koettuja. Vähiten vastaajille on merkitystä uran reflektoinnilla eli omien kykyjen toteuttamisella urallaan. Tämän osaamisalueen keskiarvo on alhaisin. Verkostoitumisen keskiarvo on toiseksi alin, ja verkostojen merkityksen voidaan todeta olevan vastaajille urapolun ja urakehityksen kannalta keskitasoa: verkostoitumista ei koeta erityisen merkittäväksi mutta ei myöskään täysin merkityksettömäksi tekijäksi tai osaamisalueeksi uran kannalta.

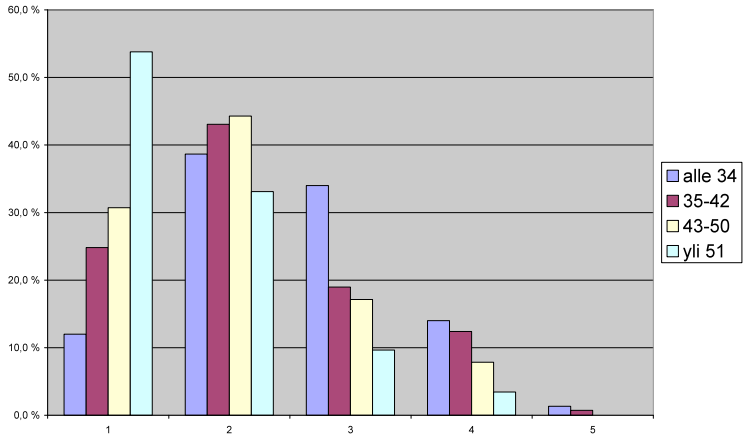
Yleiskuvan perusteella ylemmät toimihenkilöt Metsossa suhtautuvat uraosaamiseen melko positiivisesti: eri osaamisalueiden keskiarvo on uran reflektointia lukuun ottamatta lähempänä arvoja 3 tai 4 kuin matalampia arvoja. Toisin sanoen metsolaiset ylemmät toimihenkilöt eivät pidä omien kykyjensä toteuttamista uransa kannalta merkityksellisenä osaamisalueena, mutta kokevat kuitenkin olevansa melko motivoituneita sekä kiinnostuneita oman uransa, työhön liittyvien taitojen ja osaamisensa kehittämisestä sekä verkostoitumisesta.

Seuraavaksi eri taustatekijöiden vaikutusta vertaillaan uraosaamisen eri osa-alueisiin ristiintaulukoiden avulla. Tärkeimmät uraosaamiseen vaikuttavat taustamuuttujat tässä tutkimuksessa ovat ikä, sukupuoli, koulutus, koulutusala, esimiesasema ja urakehitys. Samalla tarkastellaan myös tutkimustulosten yleistettävyyttä metsolaisten ylempien toimihenkilöiden keskuudessa yleensä.

5.3.2 Ikä ja uraosaaminen

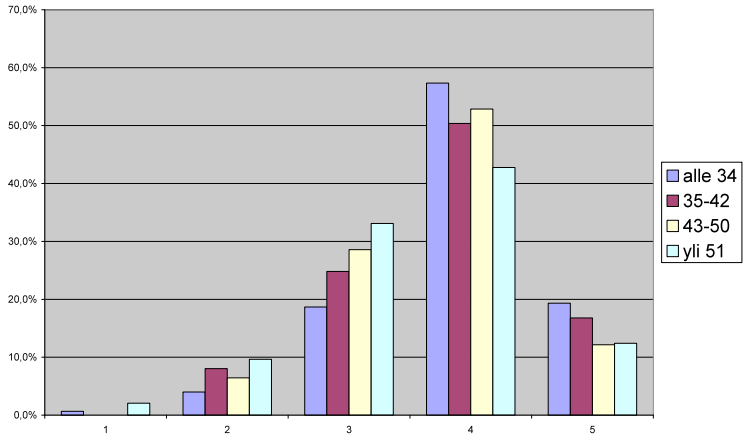
Vastaajat on luokiteltu iän suhteen neljään ryhmään: alle 34-vuotiaat, 35–42-vuotiaat, 43–50-vuotiaat, sekä yli 51-vuotiaat. Kuviossa 17 kuvataan eri ikäryhmien suhtautumista uran reflektointiin. Uran reflektoinnin saamat arvot näkyvät kuvion X-akselilla. Iän ja uran reflektoinnin khiin neliö on 0.000, eli niiden välillä on selvä riippuvuus. Uran reflektoinnilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa henkilön yksilöllistä suhtautumista omien kykyjen vaikutukseen urapolulla etenemiseen ja urakehitykseen.

KUVIO 17 Ikä ja uran reflektointi



Yli 51-vuotiaista vastaajista yli puolet on sitä mieltä, ettei heidän kyvyillään ole merkitystä heidän urapolkuunsa tai urakehitykseensä. Alle 34-vuotiaat taas ovat hieman muita useammin sitä mieltä, että uran reflektointiin liitetty osaaminen on vähintään melko merkityksellistä heidän urapolkunsa ja urakehityksensä kannalta. Yksilöllisiä kykyjä eli omien kykyjen vaikutusta urakehitykseen ei vastaajajoukossa yleensä koeta tärkeäksi osaamisalueeksi, mutta erityisesti kahden vanhimman vastaajaryhmän keskuudessa tämä korostuu, sillä vain alle 43-vuotiailla on korkeinta arvoa 5. Tässä vastaajajoukossa nuoret kokevat kyvyt uransa kannalta tärkeämmiksi kuin iäkkäämmät. Seuraavassa kuviossa 18 tarkastellaan iän vaikutusta ylempien työntekijöiden motivaatioon.

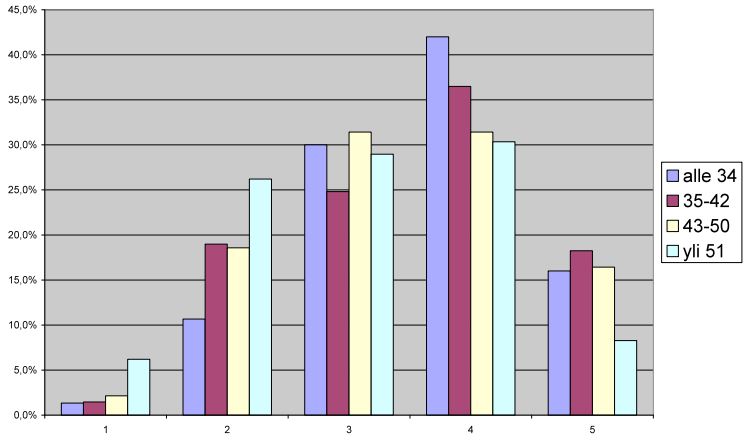
KUVIO 18 Ikä ja motivaatio



Iän ja motivaatio-osaamisen khiin neliö on hieman suurempi kuin iän ja uran reflektoinnin, 0.032, eli riippuvuus iän ja tämän osaamisalueen välillä ei ole enää yhtä merkitsevää kuin uran reflektoinnin suhteen. Tässä tutkimuksessa motivaatiolla tarkoitetaan yksilön uramotivaatiota, johon vaikuttavat kiinnostuksen kohteet, uskomukset, arvot ja identiteetti. Myös sitoutuminen ja sopeutuminen ovat osa uramotivaatiota. Uramotivaatio syntyy ammatin ja osaamisen myötä. Kaikissa ryhmissä suosituin on arvo 4, mikä osoittaa, että motivaatio koetaan melko tärkeäksi osaksi uraa ja työntekoa. Toisaalta vain kahdessa ryhmässä, vanhimpien ja nuorimpien ikäryhmissä, on valittu myös arvoa 1, eli vain näihin kahteen ikäryhmään kuuluvissa on henkilöitä, jotka eivät koe itseään motivoituneiksi työntekoon. Tässä vastaajajoukossa motiivit koetaan uran kannalta tärkeiksi, ja vastaajat myös kokevat olevansa motivoituneita työhönsä.

Työn havainnointiin kuuluvat työhön liittyvät yksilölliset taidot ja tiedot. Tämä osaamisalue yhdistää erilaiset oppimisen muodot. Iän vaikutusta työn havainnointiin tarkastellaan kuviossa 19. Työn havainnoinnin ja iän khiin neliö on 0.005, eli riippuvuus iän ja työosaamisen riippuvuus on merkitsevämpää kuin motiiviosaamisen suhteen, mutta ei niin merkittävää kuin kykyosaamisen suhteen.

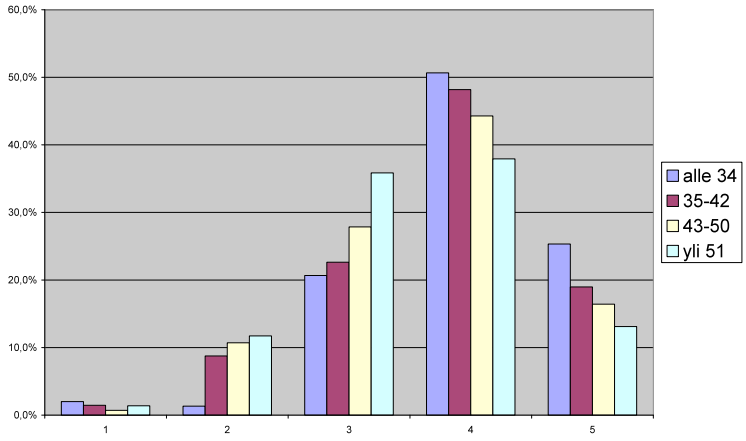
KUVIO 19 Ikä ja työn havainnointi



Tässä vastaajajoukossa yli puolet alle 43-vuotiaista pitää työhön liittyvien taitojen ja tietojen merkitystä melko tai todella tärkeänä uransa ja urakehityksensä kannalta. Myös vanhemmissa ikäryhmissä työhön liittyvää osaamista pidetään melko merkityksellisenä urapolun kannalta. Yli 51-vuotiaista yli neljännes on kuitenkin sitä mieltä, ettei työn havainnointiin liittyvällä osaamisella ole merkitystä heidän uransa kannalta. Tässä vastaajajoukossa nuoret suhtautuvat vanhempia vastaajia positiivisemmin myös työhön liittyvien taitojen ja tietojen kehittämiseen, ja pitävät tällaista osaamista vanhempia vastaajia merkityksellisempänä uransa kannalta.

Uran hallinnalla tarkoitetaan oman osaamisen ja uran kannalta keskeisten taitojen ja tietojen kehittämistä. Uran hallintaan liitetään myös uran suunnitteluun kuuluva osaaminen. Iän ja uran hallinnan riippuvuutta kuvataan kuviossa 20. Iän ja uran hallinan osaamisalueen khiin neliö on 0.003, eli riippuvuus lähenee selvää riippuvuutta.

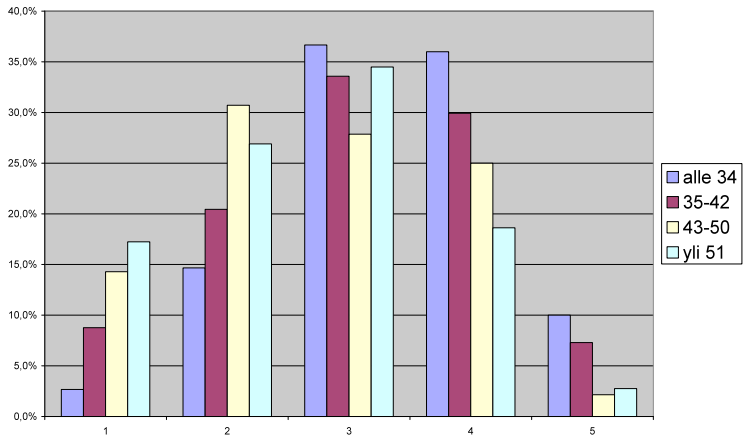
KUVIO 20 Ikä ja uran hallinta



Yli puolet kaikista ikäryhmistä on sitä mieltä, että itsensä kehittäminen ja uran suunnittelu on tärkeä tai melko tärkeä osaamisalue urapolun ja urakehityksen kannalta. Alle 34-vuotiaat sekä 35–42-vuotiaat vastaajat kokevat itsensä kehittämisen ja uran suunnittelun iäkkäämpiä vastaajia tärkeämmäksi tässä aineistossa.

Kuviossa 21 tarkastellaan iän ja verkostoitumisen välistä riippuvuutta. Verkostoitumisen ja iän khiin neliö on 0.000, eli muuttujien välillä on selvä riippuvuus. Verkostoitumisen osaamisalueeseen kuuluvat yksilön sosiaalinen suhdeverkosto, vuorovaikutukselliset suhteet sekä kommunikointi. Verkostoja voidaan kutsua myös henkilön sosiaaliseksi pääomaksi. Verkostoja ei yleisesti tässä vastaajajoukossa koeta yhtä merkittäväksi osaamisalueeksi kuin muita osaamisalueita.

KUVIO 21 Ikä ja verkostoituminen



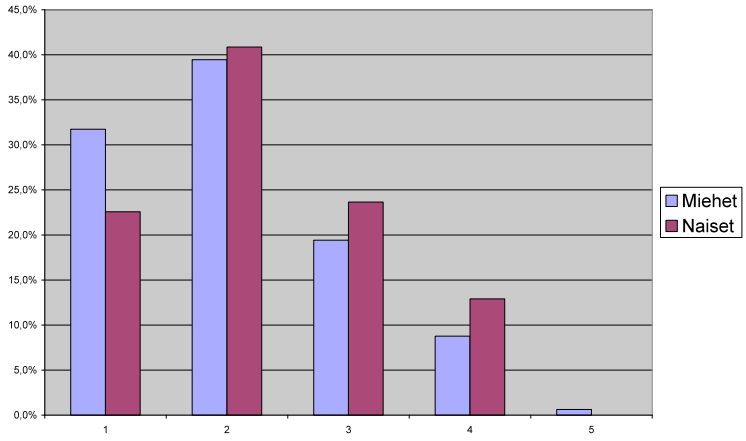
Alle 34-vuotiaista vastaajista lähes puolet kuitenkin pitää verkostoitumista tärkeänä tai melko tärkeänä osaamisena uransa kannalta, ja 35–42-vuotiaistakin yli kolmannes kokee verkostot tärkeänä tai melko tärkeänä. Yli 43-vuotiaat vastaajat suhtautuvat verkostoitumisen merkitykseen uransa kannalta huomattavasti nuorempia vastaajia epäilevämmin, ja yli 43-vuotiaista noin 45 % on sitä mieltä, ettei verkostoilla ole lainkaan tai juuri lainkaan merkitystä heidän uransa kannalta.

Uraosaamisen osa-alueiden ja iän välillä näyttää tässä aineistossa olevan melko selvä riippuvuus: iäkkäämmät eivät koe uraosaamisen eri alueita kovin merkitykselliseksi urallaan. Nuoret näyttävät suhtautuvan uraosaamiseen kaikilla osaamisalueilla positiivisemmin kuin vanhemmat toimihenkilöt.

5.3.3 Sukupuoli ja uraosaaminen

Suurin osa vastaajista oli miehiä: 84 % vastaajista oli miehiä ja 16 % naisia. Tämä vastaa perusjoukon sukupuolijakaumaa. Kun vastaajien iän ja uraosaamisen välillä näyttää olevan melko selvä riippuvuus, ei sukupuolen osalta riippuvuus ole enää yhtä selvä. Khiin neliö vaihtelee eri uraosaamisalueiden ja sukupuolen suhteen 0.003:sta 0.340:een. Sukupuoli ei siis selitä uraosaamista yhtä hyvin kuin ikä. Tarkastelen seuraavaksi lyhyesti sukupuolen vaikutusta uraosaamisen eri alueisiin tässä vastaajajoukossa. Analyysissa on kuitenkin huomioitava, että riskitaso on melko korkea, joten tulokset eivät ole yleistettävissä tämän vastaajajoukon ulkopuolelle koskemaan esimerkiksi koko perusjoukkoa. Kuviossa 22 kuvataan sukupuolen vaikutusta uran reflektointi -osaamisalueeseen eli siihen, miten merkittävänä tekijänä työntekijä kokee omien kykyjensä toteuttamisen suhteessa urapolkuunsa ja urakehitykseensä.

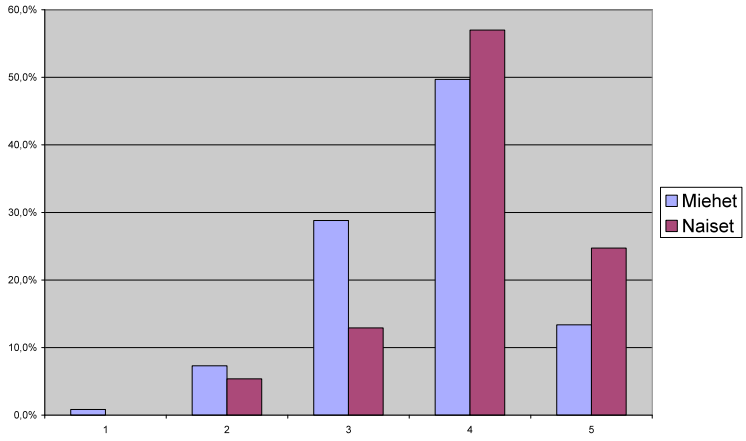
KUVIO 22 Sukupuoli ja uran reflektointi



Uran reflektoinnin ja sukupuolen X^2-arvo on 0.299, eli suhteellisen korkea. Sukupuoli ei vaikuta merkittävästi siihen, miten kyselyyn vastanneet suhtautuvat uran reflektointiin. Tässä aineistossa sekä miehet että naiset kokevat uran reflektoinnin eli omien kykyjen toteuttamisen työssään lähes tai täysin merkityksettömäksi omalla urapolullaan ja suhteessa urakehitykseensä. Kuviosta 22 on kuitenkin havaittavissa, että naiset suhtautuvat hieman miehiä positiivisemmin uran reflektointiin liitettyyn osaamiseen: naisilla on miehiä enemmän vastauksia 3 ja 4, kun taas miehillä on naisia enemmän vastauksia 1. Jopa kolmannes miehistä on sitä mieltä, ettei uran reflektoinnilla ole lainkaan merkitystä heidän uralleen. Vain noin prosentti miehistä kokee kykyjen toteuttamisen urallaan todella tärkeäksi.

Seuraavassa kuviossa 23 tarkastellaan sukupuolen vaikutusta motivaatioon. Sukupuolen ja motivaation välillä on selvempi riippuvuus kuin sukupuolen ja uran reflektoinnin, sillä X^2-arvo on 0.003. Sekä miehet että naiset kokevat motivaation olevan tärkeä tekijä urillaan.

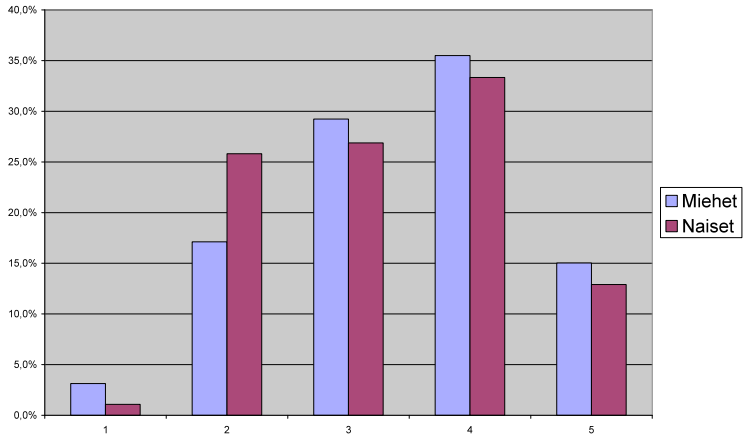
KUVIO 23 Sukupuoli ja motivaatio



Tässä aineistossa sekä miehet että naiset kokevat motivoitumisen melko tai todella tärkeänä tekijänä omalla urapolullaan. Naiset ovat valinneet miehiä useammin vaihtoehdon 5 tai 4, eli naiset kokevat motivaation hieman miehiä useammin tärkeänä työhönsä ja uraansa vaikuttavana tekijänä. Vain miehet ovat valinneet myös vaihtoehdon 1, eli noin prosentti miesvastaajista ei näe motivaatiota urallaan lainkaan merkityksellisenä tekijänä.

Kuviossa 24 kuvataan sukupuolen vaikutusta työn havainnointiin, jolla tarkoitetaan siis työhön liittyvien taitojen ja tietojen merkitystä urakehitykseen. Sukupuolen ja työosaamisen X^2-arvo on 0.304, eli tulos ei ole yleistettävissä, mutta tarkastelen vastauksia tässä aineistossa.

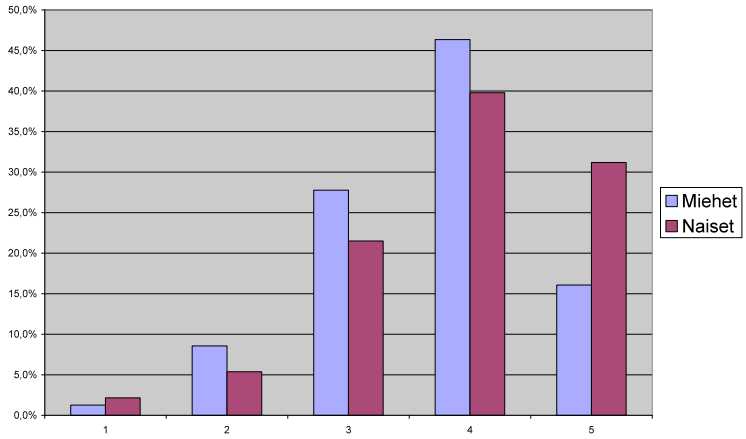
KUVIO 24 Sukupuoli ja työn havainnointi



Tässä aineistossa sekä miehillä että naisilla suosituimpia ovat arvot 4 ja 3, mutta naiset ovat valinneet myös usein arvon 2. Naisista noin 45 % ja miehistä yli puolet pitää työn havainnointiin liittyvää osaamista uransa kannalta tärkeänä tai melko tärkeänä osaamisena. Tässä aineistossa näyttää jopa siltä, että miehet kokevat naisia useammin työhön liittyvien tietojen ja taitojen auttavan heitä urallaan eteenpäin, sillä noin 25 % naisista mutta vain noin 15 % miehistä on sitä mieltä, ettei työn havainnoinnilla ole lainkaan tai juuri lainkaan merkitystä heidän uransa kannalta. Miehet näyttävät siis suhtautuvan tämän osaamisalueen kohdalla naisia positiivisemmin uraosaamiseen.

Seuraavassa kuviossa 25 tarkastellaan sukupuolen merkitystä uran hallintaan liittyvään osaamiseen. Uran hallinnalla tarkoitetaan oman uran kannalta keskeisten tietoja ja taitojen sekä uran suunnitteluun liittyviä taitoja. Sukupuolen ja uran hallintaan liittyvän osaamisen Khiin neliö on 0.012. Uran hallintaan liittyvän osaamisen riippuvuus sukupuolesta ei ole kovin selvää.

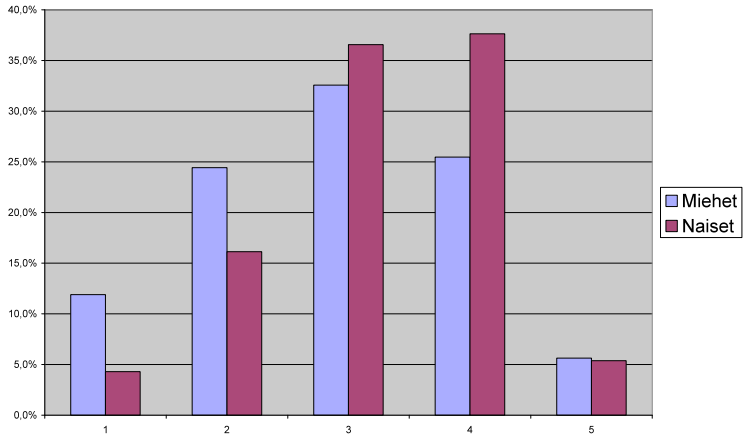
KUVIO 25 Sukupuoli ja uran hallinta



Tässä aineistossa naiset kokevat itsensä kehittämisen ja uran suunnittelun miehiä tärkeämpänä osaamisalueena, ja naisista lähes kolmannes on sitä mieltä, että uran hallinta, suunnittelu ja itsensä kehittäminen ovat uran kannalta erittäin tärkeitä taitoja. Miehistä sen sijaan suurin osa, 45 % pitää uran hallintaa melko merkityksellisenä tekijänä urapolun kannalta. Uran hallinnan kohdalla voidaan kuitenkin todeta, että naiset pitävät tätä uraosaamisen aluetta hieman miehiä tärkeämpänä tekijänä urapolun ja urakehityksen kannalta tässä aineistossa.

Kuviossa 26 tarkastellaan sukupuolen vaikutusta verkostoitumiseen. Verkostoituminen käsittää henkilön suhdeverkostot, vuorovaikutukselliset suhteet muihin ihmisiin sekä niin sanotun henkilökohtaisen sosiaalisen pääoman. Verkosto-osaamisen X^2-arvo on myös melko korkea, 0.025.

KUVIO 26 Sukupuoli ja verkostoituminen



Tässä aineistossa naiset kokevat miehiä useammin myös verkostoitumisen tärkeäksi osaamiseksi urallaan. Naisista yli 40 % mutta miehistä vain noin kolmannes pitää verkostoitumista tärkeänä tai melko tärkeänä tekijänä uransa kannalta. Kuviosta 26 huomataan myös, että tässä aineistossa miehet suhtautuvat naisia useammin verkostoitumiseen epäillen: Kolmasosa miehistä on sitä mieltä, ettei verkostoitumisella ole lainkaan tai juuri lainkaan merkitystä heidän uransa kannalta.

Uraosaamisen ja sukupuolen välinen riippuvuus ei ole yhtä selvää kuin iän ja uraosaamisen. Tässä aineistossa naiset pitävät uraosaamista miehiä tärkeämpänä tekijänä uransa kannalta. Vain työhön liittyvien tietojen ja taitojen kohdalla miehet pitivät uraosaamisaluetta naisia tärkeämpänä urapolkunsa kannalta. Tulokset eivät kuitenkaan ole yleistettävissä tämän aineiston ulkopuolelle koskemaan esimerkiksi koko perusjoukkoa (vrt. korkeat X^2-arvot).

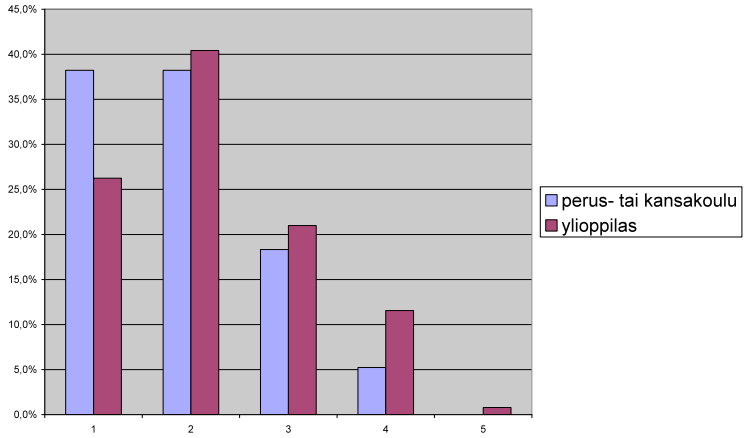
5.3.4 Koulutus ja uraosaaminen

Kyselyssä vastaajien koulutusta kartoitettiin kolmella kysymyksellä. Ensimmäisessä kysyttiin peruskoulutusta. 33 % vastaajista oli suorittanut perus- tai kansakoulun, ja 66 %:lla vastaajista

oli pohjakoulutuksena ylioppilastutkinto. Toisessa koulutuskysymyksessä kysyttiin ylintä suoritettua tutkintoa. Vastaajilla yleisin tutkinto oli ammattikorkeakoulututkinto (47 % vastaajista). Toiseksi yleisin oli ylempi yliopistotutkinto (30 %), ja kolmanneksi yleisin oli ammatillinen tutkinto (18 %). Lisäksi koulutuksesta kysyttiin vielä koulutusalaa: yleisin oli tekninen koulutus (85 %). Koska muilta aloilta tutkintonsa suorittaneita on määrällisesti niin vähän, on koulutusalan vertailu uraosaamiseen tässä analyysissa jätetty pois. Tutkintoalan ja uraosaamisen osa-alueiden X^2-arvot vaihtelivat välillä 0.083:sta 0.927:ään, eli tilastollisesti merkittävää riippuvuutta muuttujien välillä ei ole. Koulutuksen osalta seuraavaksi tarkastellaan vain peruskoulutuksen sekä ylimmän suoritetun tutkinnon vaikutusta uraosaamiseen.

Kuviossa 27 tarkastellaan peruskoulutuksen vaikutusta uran reflektointiin eli siihen, miten omien kykyjen koetaan vaikuttavan urakehitykseen ja urapolulla etenemiseen. Peruskoulutuksen ja uran reflektoinnin välinen X^2-arvo on 0.009, eli niiden välillä on lähes selvä riippuvuus.

KUVIO 27 Peruskoulutus ja uran reflektointi

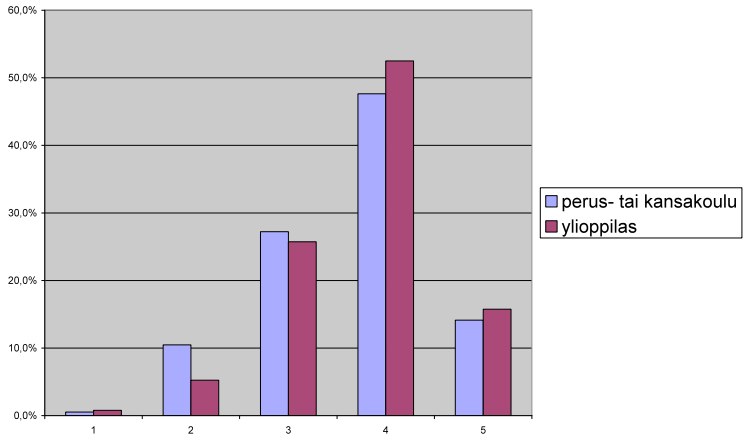


Tässä aineistossa alemman peruskoulutuksen suorittaneet vastaajat ovat ylioppilastutkintoa suorittaneita useammin sitä mieltä, ettei henkilökohtaisilla kyvyillä ole merkitystä urapolun kannalta: lähes 40 % perus- tai kansakoulun käyneistä on valinnut arvon 1. Lisäksi vain ylioppilastutkinnon suorittaneiden joukossa on vastaajia, jotka pitävät kykyjä uran kannalta merkityksellisinä. Toisaalta myös ylioppilastutkinnon suorittaneista yli 40 % on valinnut uran reflektoinnille arvon 2, eli pitää omien kykyjen toteuttamista urapolun kannalta melko merkityksettömänä osaamisalueena. Tässä aineistossa on kuitenkin nähtävissä, että alemman perus-

koulutuksen saaneet vastaajat eivät koe kykyjä yhtä merkittäviksi uran kannalta kuin ylioppilastutkinnon suorittaneet vastaajat.

Kuviossa 28 kuvataan peruskoulutuksen vaikutusta motivaatioon. Peruskoulutuksen ja motivaation riippuvuus ei ole yhtä selvä kuin peruskoulutuksen ja uran reflektoinnin, sillä X^2-arvo on 0.199.

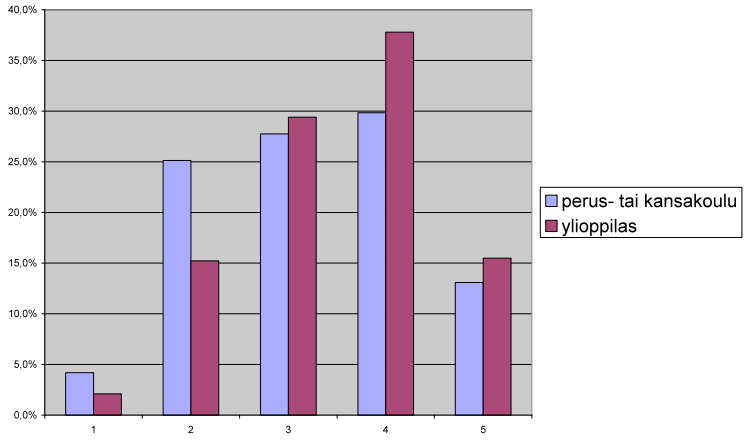
KUVIO 28 Peruskoulutus ja motivaatio



Tässä aineistossa peruskoulutus ei juuri vaikuta siihen, miten vastaajat suhtautuvat motivaation merkitykseen urapolullaan. Noin 65 % ylioppilaista ja noin 60 % perus- tai kansakoulun suorittaneista pitää motivaatiota tärkeänä tai melko tärkeänä tekijänä uransa kannalta. Pohjakoulutus ei näytä tässä aineistossa vaikuttavan siihen, miten motivaation nähdään vaikuttavan henkilökohtaiseen uraan ja urakehitykseen.

Kuviossa 29 tarkastellaan peruskoulutuksen vaikutusta työn havainnointiin liitettyyn osaamiseen, joka sisältää työhön liittyvät yksilölliset tiedot ja taidot, jotka kehittyvät ja karttuvat kokemuksen ja työnteon myötä. Peruskoulutuksen ja työn havainnoinnin X^2-arvo on 0.020, eli tämän aineiston perusteella tehtyjä havaintoja ei voida luotettavasti yleistää aineiston ulkopuolelle.

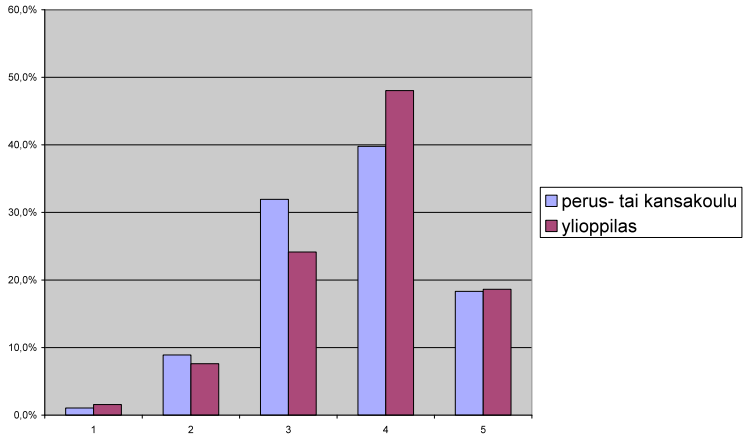
KUVIO 29 Peruskoulutus ja työn havainnointi



Työhön liittyvät tiedot ja taidot koetaan uran kannalta merkittäväksi erityisesti ylioppilaiden joukossa: noin puolet ylioppilastutkinnon suorittaneista pitää työn havainnointiin liitettyä osaamista uran kannalta erittäin tai melko merkityksellisenä. Tässä aineistossa perus- tai kansakoulun suorittaneista 30 % pitää työhön liittyviä taitoja ja osaamista melko tärkeänä. Huomattavaa kuitenkin on, että alemman peruskoulutuksen saaneista vastaajista noin 30 % ei pidä työhön liittyviä taitoja ja tietoja lainkaan tai juuri lainkaan merkittävänä osaamisena uran ja urakehityksen kannalta. Ylioppilailla vastaava luku on noin 15 %. Tässä aineistossa korkeamman peruskoulutuksen suorittaneet kokevat työhön liittyvät taidot tärkeämmäksi kuin matalammin koulutetut.

Kuviossa 30 kuvataan peruskoulutuksen vaikutusta uran hallintaan liittyvään osaamiseen, eli oman osaamisen kehittämiseen ja uran suunniteluun liittyvään osaamiseen. Peruskoulutuksen ja uran hallintaan liittyvän osaamisen X^2-arvo on 0.256, eli tulokset eivät ole yleistettävissä tämän aineiston ulkopuolelle.

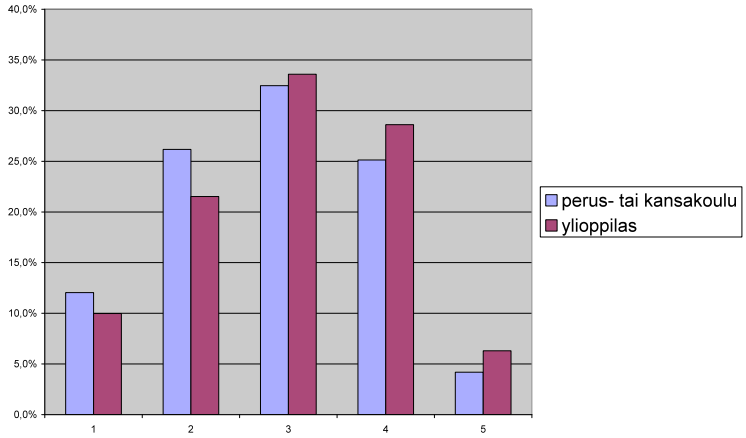
KUVIO 30 Peruskoulutus ja uran hallinta



Itsensä kehittäminen ja uran suunnittelu koettiin uran ja urakehityksen kannalta tärkeäksi niin matalamman kuin korkeamman peruskoulutuksen suorittaneiden ryhmissä: molemmissa ryhmissä noin 20 % vastaajista piti uran hallintaa erittäin merkittävänä osaamisena. Perus- tai kansakoulun suorittaneet suhtautuivat uran hallintaan liittyvään osaamiseen hieman ylioppilastutkinnon suorittaneita negatiivisemmin, ja he valitsivat ylioppilaita enemmän arvoja 2 ja 3. Koulutuksella ei ole tässä aineistossa kuitenkaan suurta vaikutusta siihen, miten oman osaamisen kehittämiseen ja uran hallintaan suhtaudutaan.

Kuviossa 31 kuvataan peruskoulutuksen vaikutusta verkostoitumiseen. Peruskoulutuksen ja verkostoitumisen välillä ei ole riippuvuutta, Khiin neliö on 0.504.

KUVIO 31 Peruskoulutus ja verkostoituminen

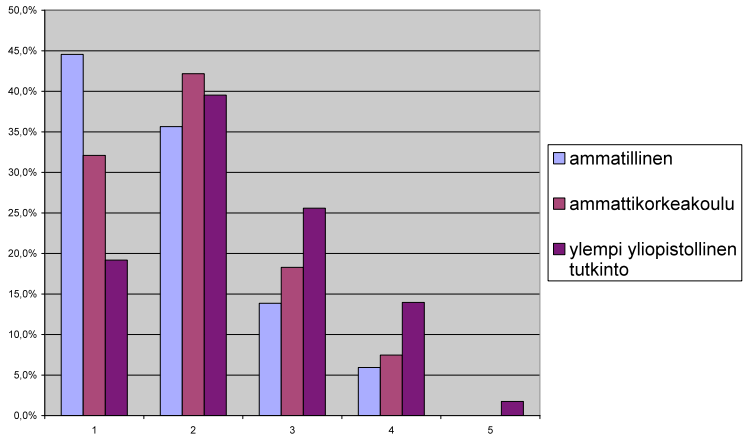


Tässä aineistossa ylioppilastutkinnon suorittaneet ovat hieman alempaa koulutusryhmää useammin valinneet arvot 3, 4 tai 5, kun taas perus- tai kansakoulun suorittaneet ovat ylioppilaita useammin valinneet arvot 1 tai 2. Tässä aineistossa ylemmän peruskoulutuksen suorittaneet suhtautuivat verkostoitumiseen alemman koulutuksen suorittaneita positiivisemmin ja pitivät verkostoitumista melko merkittävänä tekijänä uransa ja urakehityksensä kannalta. Vaikka peruskoulutuksen ja uraosaamisen välillä ei ole selvää riippuvuussuhdetta, tässä vastaajajoukossa uraosaamista pidetään uran kannalta merkittävänä tekijänä korkeamman peruskoulutuksen suorittaneiden ryhmässä kuin kansa- tai peruskoulun suorittaneiden ryhmässä.

Toisessa koulutuskysymyksessä kysyttiin ylintä suoritettua tutkintoa. Yleisin tutkinto oli ammattikorkeakoulututkinto, johon tässä tutkimuksessa luetaan kuuluvaksi myös aiemmat opistotutkinnot. Toiseksi yleisin tutkinto oli ylempi yliopistotutkinto ja kolmanneksi yleisin ammatillinen tutkinto. Muita tutkintoja oli suoritettu suhteellisesti niin vähän, ettei niiden tilastollinen tarkastelu tuota luotettavia tuloksia, joten tässä käsitellään vain kolmea yleisintä tutkintoa (yhteensä 94 % kaikista tutkinnoista). Tutkintojen ja uraosaamisen alueiden väliset X^2-arvot vaihtelevat välillä 0.002–0.210, mikä kertoo melko suuresta vaihtelusta eri uraosaamisen alueiden ja tutkinnon välisen yhteyden yleistettävyydessä. Seuraavaksi tarkastelen ylimmän suoritetun tutkinnon ja uraosaamisen eri osa-alueiden välistä riippuvuutta toisistaan.

Kuviossa 32 kuvataan tutkinnon vaikutusta uran reflektointiin. Uran reflektointiin kuuluu henkilön käsitys omista kyvyistään urakehitykseen vaikuttavana tekijänä.

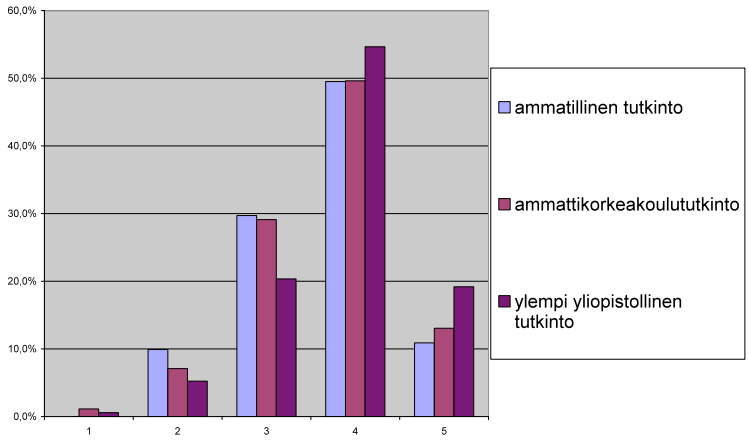
KUVIO 32 Tutkinto ja uran reflektointi



Tutkinnon ja uran reflektoinnin välinen Khiin neliö on 0.002, eli niiden välillä on melko selvä riippuvuus. Tässä aineistossa ammatillisen tutkinnon suorittaneet eivät pidä kykyjä uransa kannalta merkittävänä osaamisena. Kuviosta 32 näkyy, että ammatillisen tutkinnon suorittaneista lähes puolet pitää uran reflektointia urapolun kannalta merkityksettömänä osaamisalueena. Ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneet suhtautuvat myös uran reflektointiin epäilevästi: noin 30 % ryhmään kuuluvista vastaajista on valinnut vaihtoehdon 1, mikä osoittaa ryhmän pitävän uran reflektointia merkityksettömänä osaamisena uran kannalta. Vain ylemmän yliopistotutkinnon suorittaneiden joukossa uran reflektointia pidetään merkittävänä osaamisena urapolun kannalta. Ylimmän tutkinnon suorittaneissa on kuitenkin muita tutkintoryhmiä enemmän niitä, jotka pitävät uran reflektointia melko merkittävänä osaamisalueena. Tässä aineistossa ylemmän tutkinnon suorittaneet pitävät omien kykyjen toteuttamismahdollisuutta työssä tärkeänä osaamisena uran kannalta. Alemman tutkinnon suorittaneet eivät pidä uran reflektointia urapolun ja -kehityksen kannalta tärkeänä osaamisena.

Kuviossa 33 kuvataan tutkinnon vaikutusta motivaatioon.

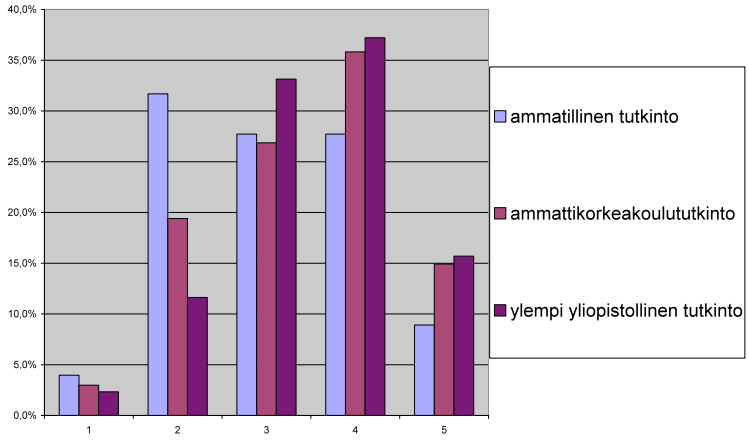
KUVIO 33 Tutkinto ja motivaatio



Tutkinnon ja motivaation välinen khiin neliö on 0.199, eikä tuloksia voi suuren riskitason takia yleistää tämän aineiston ulkopuolelle. Tässä aineistossa tutkinnolla ei näytä olevan suurta merkitystä motivaation kannalta: kaikissa tutkintoryhmissä motivaatiota pidetään yleensä tärkeänä tai melko tärkeänä osaamisalueena.

Kuviossa 34 tarkastellaan tutkinnon ja työn havainnoinnin välistä riippuvuutta. Työn havainnointiin kuuluvat työhön liittyvät yksilölliset taidot ja tiedot, jotka kehittyvät yksilölle työkokemuksen ja erilaisten oppimiskokemusten myötä. Tutkinnon ja työn havainnoinnin X^2-arvo on 0.083, eli riippuvuus ei ole merkittävää.

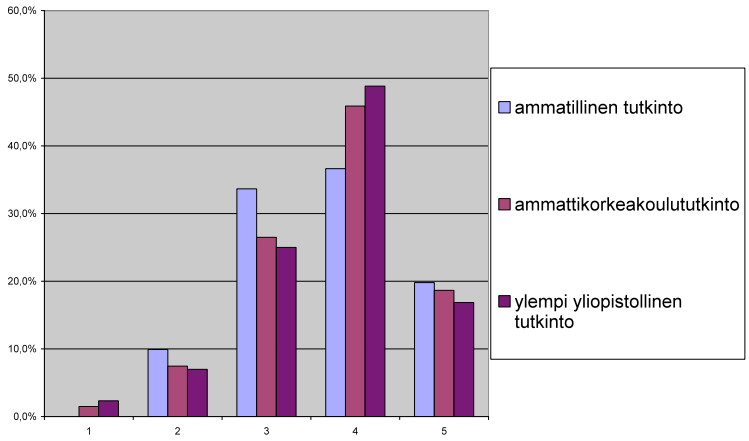
Kuvio 34 Tutkinto ja työn havainnointi



Työhön liittyvien tietojen ja taitojen merkitys ei ole selvästi riippuvainen tutkintoasteesta. Kaikissa vastaajaryhmissä työhön liittyvä osaaminen, tiedot ja taidot, koetaan yleisesti melko merkittäväksi. Ainoastaan ammatillisen tutkinnon suorittaneiden joukossa nousee esille vastausvaihtoehto 2: noin kolmannes ammatillisen tutkinnon suorittaneista vastaajista pitää työn havainnointia melko merkityksettömänä osaamisena urapolkunsa kannalta.

Kuviossa 35 kuvataan tutkinnon ja uran hallinnan välistä riippuvuutta. Uran hallintaan kuuluu oman osaamisen sekä uran kannalta merkityksellisten tietojen sekä taitojen kehittäminen sekä uran suunnitteluun liittyvä osaaminen. Tutkinnon ja uran hallintaan liittyvän osaamisen X^2-arvo on 0.210. Tulokset eivät ole yleistettävissä tämän aineiston ulkopuolelle.

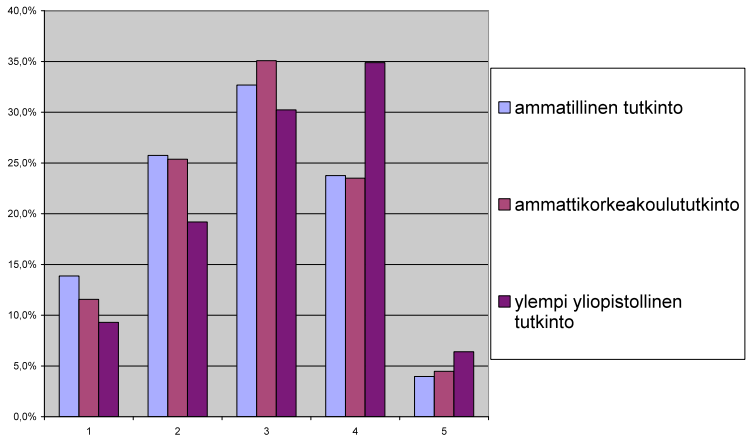
KUVIO 35 Tutkinto ja uran hallinta



Oman osaamisen kehittäminen sekä uran suunnittelu koetaan kaikissa koulutusryhmissä yleensä tärkeäksi tai melko tärkeäksi osaamiseksi urapolun ja urakehityksen kannalta. Ylin suoritettu tutkinto ei näytä tässä aineistossa vaikuttavan siihen, että oman uran kehittämiseen pyrkivät toimet koetaan merkityksellisiksi.

Seuraavassa kuviossa 36 tarkastellaan tutkinnon ja verkostoitumisen yhteyttä toisiinsa. Tutkinnon ja verkostoitumisen X^2-arvo on 0.071, eli muuttujien välillä ei ole merkittävää riippuvuutta.

KUVIO 36 Tutkinto ja verkostoituminen



Tässä vastaajajoukossa ylemmin koulutetut kokevat verkostot oman uransa kannalta merkittävämmäksi kuin alemman tutkinnon suorittaneet. Ylemmän yliopistollisen tutkinnon suorittaneista noin 40 % pitää verkostoitumista uran kannalta merkittävänä tai melko merkittävänä

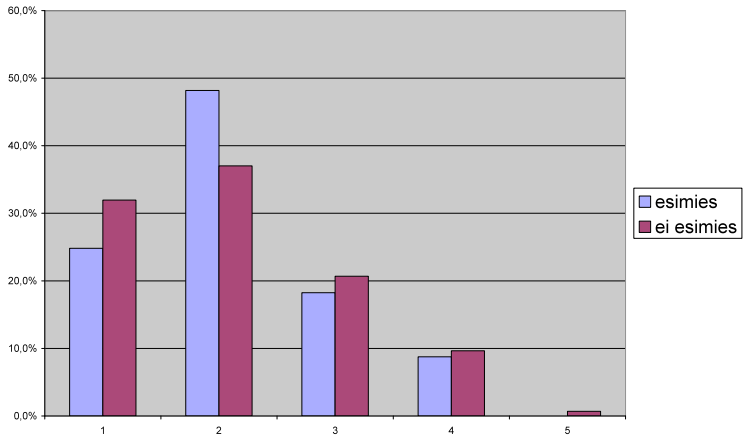
osaamisena. Ammattikorkeakoulututkinnon sekä ammatillisen tutkinnon suorittaneista 30 % pitävät tätä osaamisaluetta uransa kannalta tärkeänä tai melko tärkeänä. Huomattavaa kuitenkin on, että jokaisessa ryhmässä noin 10 % vastaajista oli sitä mieltä, ettei verkostoituminen ole lainkaan merkittävää heidän urapolkunsa kannalta. Tässä aineistossa yliopistollisen tutkinnon suorittaneet pitävät verkostoja muita tutkintoja suorittaneita tärkeämpänä tekijänä uransa kannalta.

Vaikka tutkinnon ja uraosaamisen välillä ei ollut merkittävää tilastollista riippuvuutta, voidaan kuitenkin todeta, että tässä aineistossa korkeampi koulutus viittaa myös korkeampaan uraosaamisen. Alempi koulutus puolestaan tämän aineiston perusteella viittaa alempaan uraosaamiseen. Seuraavaksi tarkastelen esimiesaseman vaikutusta uraosaamiseen.

5.3.5 Esimiesasema ja uraosaaminen

Vastaajista alle neljäsosa, 24 %, toimii esimiesasemassa. Suurimmalla osalla kyselyyn vastanneista ylemmistä toimihenkilöistä ei siis ole omia alaisia. Esimiesaseman ja uraosaamisen välinen riippuvuus ei ole yleistettävissä (Khiin neliöt vaihtelevat välillä 0.030–0.241), mutta tarkastelen tuloksia tässä aineistossa. Kuviossa 37 verrataan esimiesaseman vaikutusta uran reflektointiin liittyvään osaamiseen eli siihen, miten tärkeinä henkilökohtaisten kykyjen toteuttamista pidetään urapolun kannalta.

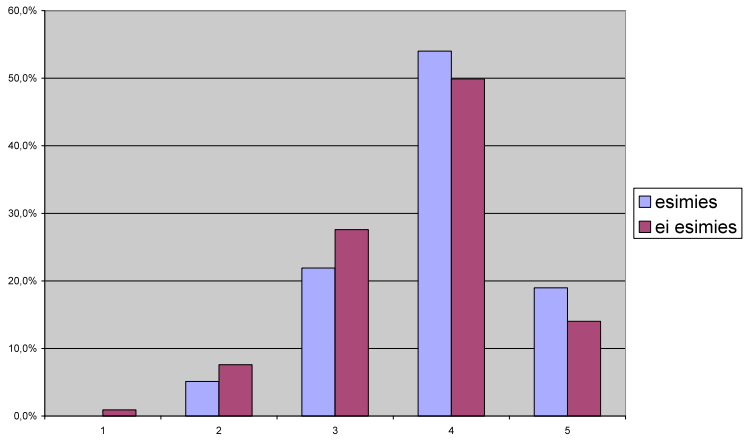
KUVIO 37 Esimiesasema ja uran reflektointi



Tässä aineistossa esimiesasemassa toimiminen ei vaikuta siihen, miten uran tärkeän uran reflektointia pidetään oman urapolun kannalta. Suurin osa sekä esimiehistä että ei-esimiehistä kokee kykyosaamisen lähes tai täysin merkityksettömänä osaamisalueena. Huomattavaa kuitenkin on, että esimiehet eivät koe kykyjä lainkaan todella merkityksellisiksi.

Seuraavassa kuviossa 38 kuvataan esimiesaseman vaikutusta motivaatioon.

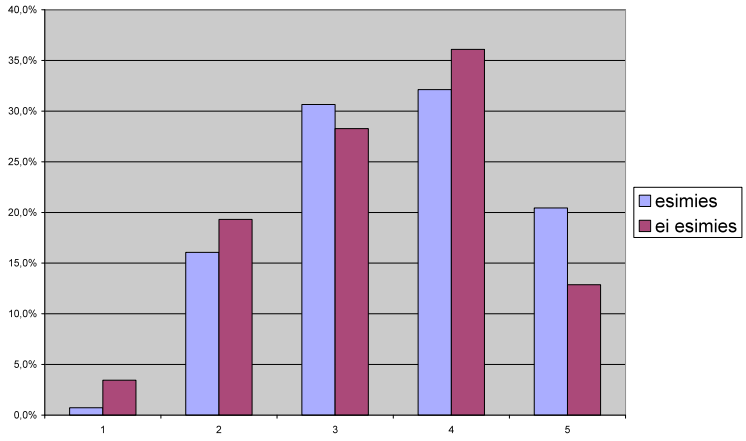
KUVIO 38 Esimiesasema ja motivaatio



Tässä aineistossa esimiesasemassa toimivat ylemmät toimihenkilöt kokivat hieman ei-esimiehiä useammin olevansa motivoituneita työhönsä ja kokivat motivaation myös vaikuttavan urapolkuun ja -kehitykseen. Tämän voi huomata kuviosta 38 vertaamalla arvoja 4 ja 5: esimiesasemassa toimivista vastaajista noin 70 % pitää motivaatiota tärkeänä tai melko tärkeänä osaamisalueena, kun taas ei-esimiehillä vastaava luku on noin 60 %. Yleisesti on kuitenkin huomattava, että esimiesasema ei juuri vaikuta siihen, että motivaatiota pidetään tärkeänä osaamisalueena.

Kuviossa 39 tarkastellaan esimiesaseman ja työn havainnoinnin välistä riippuvuutta. Tähän osaamisalueeseen liittyvät työssä hankitut tiedot sekä taidot.

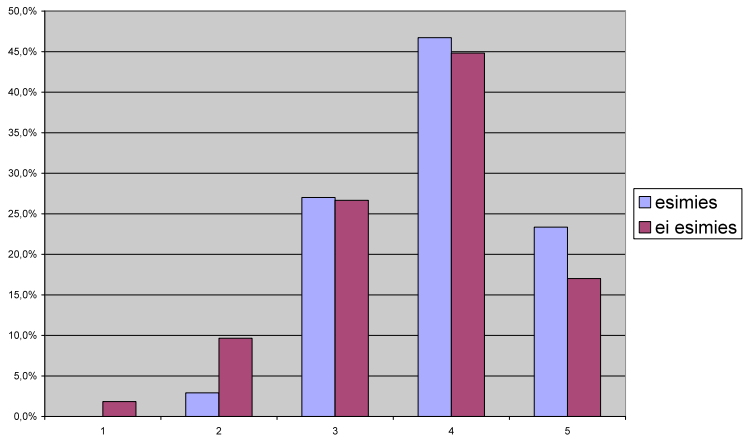
KUVIO 39 Esimiesasema ja työn havainnointi



Tässä aineistossa esimiehet pitävät ei-esimiehiä useammin työn havainnointia erittäin tärkeänä osaamisalueena, mutta ei-esimiehet pitävät työn havainnointia kuitenkin melko tärkeänä osaamisena. Esimiesasema ei näytä vaikuttavan erityisesti siihen, miten vastaajat suhtautuvat työn havainnointiin liittyvään osaamiseen.

Kuviossa 40 kuvataan esimiesaseman vaikutusta uran hallintaan, eli oman osaamisen kehittämiseen sekä uran suunnitteluun liittyvään osaamiseen.

KUVIO 40 Esimiesasema ja uran hallinta

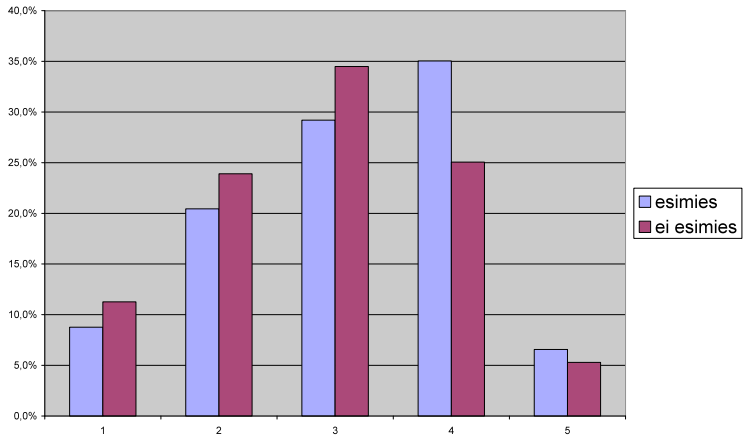


Uran hallinta, eli oman osaamisen sekä uran kannalta merkityksellisten taitojen ja tietojen kehittäminen koetaan sekä esimiesten että ei-esimiesten joukossa tässä aineistossa merkittäväksi tai melko merkittäväksi osaamiseksi. Ei-esimiehet suhtautuvat uran hallintaan hieman

negatiivisemmin kuin esimiesasemassa toimivat: ei-esimiehistä noin 10 % on sitä mieltä, ettei uran hallinnalla ole lainkaan tai juuri lainkaan merkitystä heidän uransa kannalta. Esimiesasemassa toimivat suhtautuvat siis tässä aineistossa uran hallintaan liittyvään osaamiseen ei-esimiehiä positiivisemmin ja kokevat sen merkityksellisenä osaamisena urapolkunsa ja -kehityksensä kannalta.

Kuviossa 41 kuvataan esimiesaseman vaikutusta verkostoitumiseen.

KUVIO 41 Esimiesasema ja verkostoituminen



Tässä aineistossa esimiehistä noin 40 % koki verkostoitumisen merkittäväksi tai melko merkittäväksi tekijäksi omalla urallaan. Ei-esimiehistä alle kolmannes piti verkostoitumista merkittävänä tekijänä ja toinen kolmannes ei pidä verkostoitumista lainkaan tai juuri lainkaan merkittävänä tekijänä. Tässä aineistossa esimiesasemassa toimivat kokevat verkostoitumisen ei-esimiehiä tärkeämpänä osaamisena uralleen.

Vaikka esimiesaseman ja uraosaamisen välillä ei ole selvää tilastollista riippuvuutta eikä tuloksia voida yleistää koskemaan koko perusjoukkoa, tässä aineistossa itse esimiehenä toimivat ylemmät toimihenkilöt pitävät uraosaamista muita ylempiä toimihenkilöitä tärkeämpänä tekijänä uransa sekä urakehityksensä kannalta.

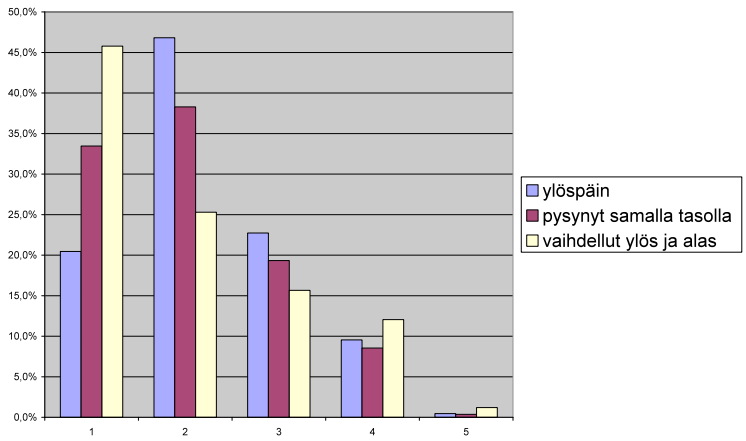
5.3.6 Urakehitys ja uraosaaminen

Ylempien toimihenkilöiden urakehitystä kysyttiin kahdessa kysymyksessä. Ensimmäisessä kysyttiin urakehityksen pääasiallista suuntaa. Lähes puolella vastaajista, 47 %:lla, urakehitys

on pysynyt samalla tasolla, 39 %:lla vastaajista urakehitys on ollut organisaatiossa ylöspäin suuntautuvaa ja 15 %:lla vastaajista urakehitys on vaihdellut ylös- ja alaspäin. Toisessa kysymyksessä kartoitettiin urakehitystä suhteessa tehtävään. Puolet vastaajista (50 %) on siirtynyt uransa aikana tehtävästä toiseen samalla alalla. Reilu neljännes vastaajista (26 %) on tehnyt samoja töitä samalla alalla, 19 % on siirtynyt tehtävästä toiseen eri aloilla ja loput 6 % on tehnyt samoja töitä eri aloilla. Vastaajat ovat siis työskennelleet pääosin saman alan tehtävissä, eikä vaihto eri alojen välillä ole huomattavaa. Uraosaamisen ja työtehtävän mukaisen urakehityksen välillä ei ole nähtävissä merkittävää tilastollista riippuvuutta, joten seuraavaksi käsitellään vain urakehityksen pääasiallisen suunnan ja uraosaamisen välistä riippuvuutta.

Kuviossa 42 kuvataan urakehityksen ja uran reflektoinnin välistä riippuvuutta. Urakehityksen ja uran reflektoinnin välinen khiin neliö on 0.001, eli riippuvuus on melko merkitsevä.

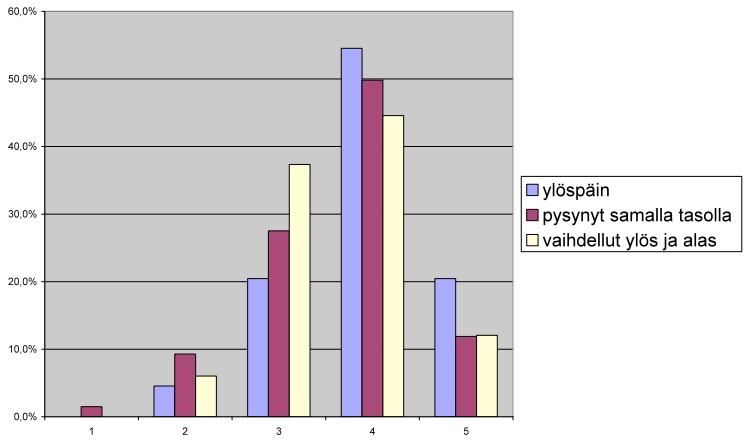
KUVIO 42 Urakehitys ja uran reflektointi



Kaikissa ryhmissä vastaajista suurin osa on sitä mieltä, että uran reflektoinnilla ei ole lainkaan tai juuri lainkaan merkitystä uran kannalta. Vaihtelevan urakehityksen ryhmässä enemmistö, lähes 40 % ryhmään kuuluvista vastaajista on sitä mieltä, ettei uran reflektoinnilla ole lainkaan merkitystä urakehityksen ja urapolun kannalta. Urakehityksellä ei kuitenkaan näytä tässä aineistossa olevan suurta merkitystä siihen, miten uran reflektointiin suhtaudutaan yhtenä uraosaamisen osa-alueena: uran reflektointia ei pidetä merkityksellisenä tekijänä urapolun kannalta.

Kuviossa 43 kuvataan urakehityksen vaikutusta motivaatioon. Urakehityksen ja motivaation khiin neliö on 0.003, eli muuttujien välillä on melkein merkitsevä riippuvuus.

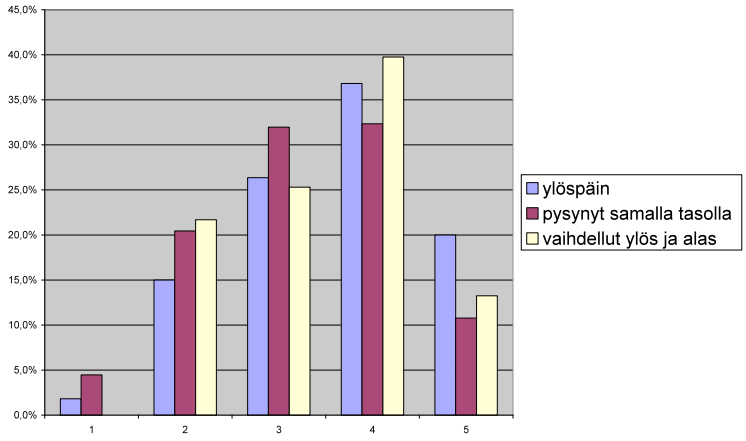
KUVIO 43 Urakehitys ja motivaatio



Tässä aineistossa ylöspäin suuntautuvan urakehityksen ryhmään kuuluvat ovat motivoituneimpia työntekijöitä: yli 70 % tämän ryhmän vastaajista pitää motivaatiota tärkeänä tai melko tärkeänä osaamisalueena. Tasaisessa ja vaihtelevassa urakehitysryhmässä motivaatio koetaan myös melko tärkeänä. Tasaisen urakehityksen ryhmässä on myös vastaajia, jotka eivät koe olevansa lainkaan motivoituneita työhönsä. Tässä aineistossa työntekijät ovat motivoituneempia työhönsä, kun ura on organisaatiohierarkiassa nouseva tai vaihteleva.

Seuraavassa kuviossa 44 kuvataan urakehityksen vaikutusta työn havainnointiin. Työn havainnoinnilla tarkoitetaan työssä ja eri tavoin oppimalla hankittuja työhön liittyviä tietoja ja taitoja. Tässä aineistossa työn havainnointi eli työhön liittyvät tiedot ja taidot koetaan merkittäviksi tai melko merkittäviksi kaikissa ryhmissä. Vaihtelevan urakehityksen ryhmässä työhön liittyvää osaamista pidetään melko tärkeänä, eikä tässä ryhmässä kukaan koe, että työhön liittyvällä osaamisella ei olisi lainkaan merkitystä urapolkuun. Ylöspäin suuntautuneen urakehityksen ryhmässä työhön liittyvä osaaminen koetaan merkittävimmäksi.

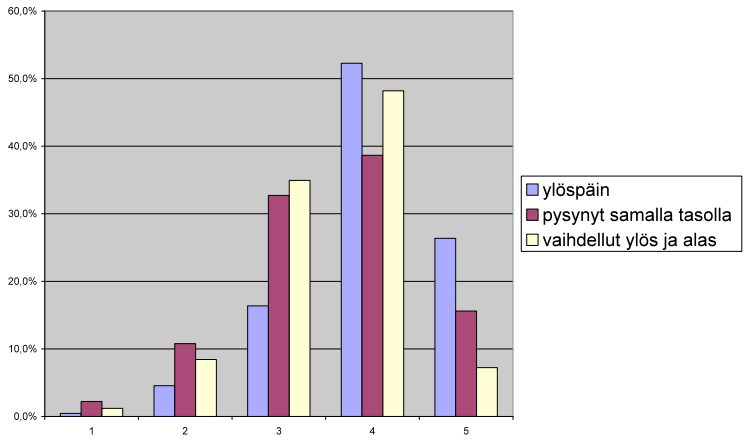
KUVIO 44 Urakehitys ja työn havainnointi



Tämän aineistossa ne ylemmät toimihenkilöt, joiden urakehitys on pysynyt samalla tasolla, suhtautuvat työn havainnointiin kriittisimmin, eivätkä näe sitä yhtä merkittävänä tekijänä urapolullaan etenemisessä kuin muut vastaajat.

Kuviossa 45 esitetään urakehityksen vaikutus uran hallintaan. Uran hallintaan liittyy oman osaamisen kehittäminen sekä uran suunnittelu. Urakehityksen ja uran hallintaan liittyvän osaamisen X^2-arvo on 0.000, eli riippuvuus on merkitsevä.

KUVIO 45 Urakehitys ja uran hallinta

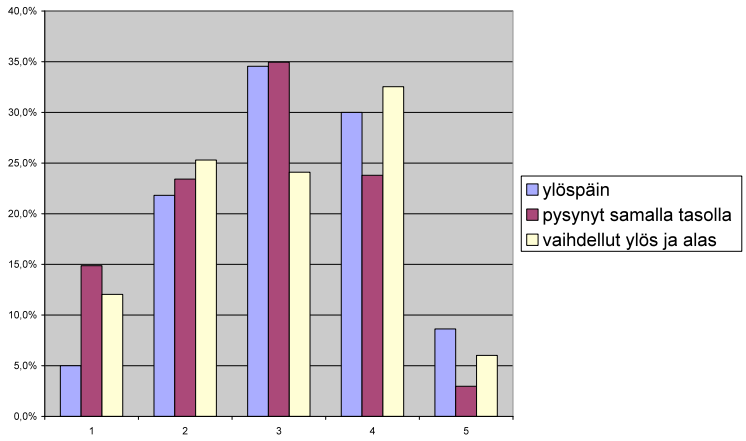


Tässä aineistossa ylöspäin suuntautuva urakehitys lisää oman uran suunnittelua ja halua kehittää omaa osaamistaan. Tasainen urakehitys vaikuttaa niin, että itsensä kehittämistä ja uran

suunnittelua ei koeta kovin tärkeäksi. Vaihteleva urakehitys vaikuttaa tässä aineistossa siten, että itsensä kehittämistä ja uran suunnittelua pidetään melko merkittävänä osaamisalueena.

Kuviossa 46 kuvataan urakehityksen vaikutusta verkostoitumiseen. Urakehityksen ja verkostoitumisen X^2-arvo on 0.003, eli riippuvuus on melkein merkitsevä.

KUVIO 46 Urakehitys ja verkostoituminen



Urakehityksen ja verkosto-osaamisen riippuvuus näyttää samalta kuin muissakin osa-alueissa. Ylöspäin suuntautuva tai organisaatiohierarkiassa vaihteleva urakehitys lisää verkostojen merkitystä, kun tasainen urakehitys ei kannusta verkostojen luontiin.

Urakehityksen ja uraosaamisen välinen riippuvuus on tässä aineistossa selvä: nousujohteinen ura vaikuttaa positiivisesti uraosaamiseen. Tasainen urakehitys puolestaan vähentää uraosaamisen merkitystä ylemmälle toimihenkilölle, ja vaihteleva urakehitys vaikuttaa niin, että uraosaaminen jää näiden kahden ääripään väliin – uraosaaminen koetaan melko merkittävänä.

5.3.7 Yhteenveto uraosaamisesta taustamuuttujien suhteen

Vaikka monet edellä esitetyistä tuloksista eivät ole yleistettävissä tämän aineiston ulkopuolelle, on silti mahdollista tehdä päätelmiä siitä, miten tätä tutkimusta varten toteutettuun kyselyyn vastanneet ylemmät toimihenkilöt suhtautuvat uraosaamiseen, ja millaisena he kokevat sen merkityksen urapolullaan. Seuraavaksi esitän yhteenvedon edellä tarkasteltujen taustamuuttujien eli iän, sukupuolen, koulutustaustan, esimiesaseman sekä urakehityksen vaikutuk-

sesta uraosaamiseen. Taustamuuttujat vaikuttivat tässä aineistossa uraosaamisen merkityksen kokemiseen urapolun ja urakehityksen kannalta seuraavasti:

Taustamuuttuja	**Vaikutus uraosaamiseen**
Ikä	nuorille uraosaaminen tärkeää
Sukupuoli	naisille uraosaaminen tärkeää
Koulutus	korkeammin koulutetuille uraosaaminen tärkeää
Esimiesasema	esimiehille uraosaaminen tärkeää
Urakehitys	ylöspäin eteneville uraosaaminen tärkeää

Tässä aineistossa ikä vaikutti uraosaamiseen: Nuoret toimihenkilöt kokivat tässä aineistossa uraosaamisen urapolkunsa ja urakehityksensä kannalta merkittävänä tai melko merkittävänä tekijänä. Vanhemmat, yli 40-vuotiaat vastaajat puolestaan eivät kokeneet uraosaamista kovin merkitykselliseksi tekijäksi urapolullaan tai urakehityksensä kannalta. Sukupuoli sen sijaan ei merkittävästi vaikuttanut uraosaamiseen. Tässä aineistossa naiset kuitenkin kokivat miesvastaajia useammin uraosaamisen tärkeäksi tekijäksi urapolullaan.

Koulutustausta vaikutti tässä aineistossa jonkin verran siihen, miten ylemmät toimihenkilöt suhtautuivat uraosaamiseen. Korkeamman peruskoulutuksen suorittaneiden, eli ylioppilaiden, voidaan todeta tässä aineistossa pitävän uraosaamista perus- tai kansakoulutaustaisia kollegojaan tärkeämpänä tekijänä urapolkunsa kannalta. Samanlainen havainto voidaan tehdä myös, kun tarkastellaan ylintä suoritettua tutkintoa. Yliopistollisen tutkinnon suorittaneiden vastaajien joukossa uraosaamista pidettiin tärkeämpänä tekijänä kuin ammattikorkeakoulututkinnon tai ammatillisen tutkinnon suorittaneiden keskuudessa.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin myös esimiesaseman vaikutusta uraosaamiseen. Tässä aineistossa esimiesasemassa toimivat pitävät uraosaamista muita ylempiä toimihenkilöitä merkittävämmässä roolissa urakehityksensä ja urapolkunsa kannalta. Lisäksi tässä tutkimuksessa tarkasteltiin urakehityksen vaikutusta siihen, miten ylemmät toimihenkilöt uraosaamisen näkevät. Vastaajat, joiden urakehitys oli suuntautunut ylöspäin, suhtautuivat uraosaamiseen uransa kannalta positiivisena asiana. Ne vastaajat, joiden urakehitys oli pysynyt samalla tasolla organisaatiohierarkiassa, eivät kokeneet uraosaamista kovin merkitykselliseksi. Vaihteleva urakehitys näytti tässä aineistossa vaikuttavan niin, että vastaajat kokivat uraosaamisen melko merkitykselliseksi tekijäksi urallaan ja urakehityksensä kannalta. Seuraavaksi tarkastelen tämän

tutkimuksen tyypillisiä urapolkuja ja esitän neljä uratyyppiä, jotka on muodostettu kvantitatiivisin analyysikeinoin kyselyaineistosta.

5.4 Tyypilliset urapolut Metsossa

5.4.1 Neljä uratyyppiä

Viiden uraosaamisen summamuuttujan – uran reflektointi, motivaatio, työn havainnointi, uran hallinta ja verkostoituminen – pohjalta aineisto ryhmiteltiin SPSS-ohjelman ryhmittely- eli klusterianalyysimenetelmää (C*luster Analysis*) hyödyntäen. Ryhmittelyanalyysilla havainnot, eli tässä tutkimuksessa vastaajat, voidaan ryhmitellä joukkoihin, joissa havainnot ovat mahdollisimman samanlaisia. Ryhmittelyanalyysissa ei tarvitse etukäteen tietää, millä perusteilla ryhmät halutaan luokitella. Analyysi muistuttaakin eksploratiivista eli aineistoa tutkivaa faktorianalyysia. Ryhmittelyanalyysiin ei liity erityisiä rajoitteita, mutta aineiston tulee olla riittävän hyvin tarkastettu, ja poikkeavat havainnot käsitelty. Aineiston tarkastamisella tarkoitetaan huolehtimista siitä, ettei aineiston koodauksessa ole tapahtunut mekaanisia lyöntivirheitä tai aineiston käsittelyssä systemaattisia virheitä, jotka vaikuttavat haitallisesti tuloksiin. (Metsämuuronen 2005, 812–813, 588.) Tässä tutkimuksessa aineisto ja muuttujat on tarkastettu huolellisesti SPSS-ohjelman *Frequencies* ja *Descriptives*-analysointitoimintojen avulla.

Havainnot ryhmiteltiin SPSS-ohjelman K-keskiarvon (*K-Means Cluster Analysis*) ryhmittely-analyysilla. K-keskiarvon klusterianalyysissa määritellään ensin klusterikeskukset, joihin ryhmittely perustuu. Kukin havainto yhdistetään lähimpään keskukseen. Lopullinen arvio keskuksesta lasketaan uusien havaintojen perusteella. Tällaista klusterikeskusten etsintää kutsutaan iteratiiviseksi, ja sitä jatketaan, kunnes uudet arvot eivät enää muuta klusterikeskusten arvoa. Menetelmä soveltuu hyvin suurten aineistojen analysointiin. (Metsämuuronen 2005, 813.) Tässä tutkimuksessa ryhmittelyanalyysin lähtökohtana ovat ensisijaisesti viisi uraosaamisen summamuuttujaa sekä taustamuuttujista ikä, sukupuoli, peruskoulutus, ylin tutkinto, tutkintoala, esimiesasema, uran kesto, nykyisessä tehtävässä työskennelty aika, uran kesto Metsossa, eri organisaatioiden määrä uran aikana sekä urakehitys suunnan ja tehtävän mukaan.

Ryhmittelyanalyysimenetelmää testattiin erilaisilla ryhmämäärillä. Eri klusterikokoja testaamalla pyrittiin selvittämään, mikä olisi aineiston ryhmittelyn kannalta tähän aineistoon sopivin ryhmämäärä. Kokeiluissa kävi ilmi, etteivät ryhmät poikkea huomattavasti toisistaan neljän ryhmän muodostamisen jälkeen. Viiden tai useamman ryhmän muodostaminen ei olisi tuonut tutkimukseen enää lisäarvoa. Ryhmittelyanalyysi tuotti tulokseksi neljä uratyyppiä, joissa urapolut vaihtelevat uraosaamisen sekä taustamuuttujien suhteen. Nämä neljä uratyyppiä on nimetty tässä tutkimuksessa sisällön mukaan seuraavasti: *Motivoituja*, *Nuori uran suunnittelija*, *Iäkäs itsensä kehittäjä* sekä *Monipuolinen taitaja*. Myöhemmin eri uratyypeille on annettu vielä satunnaiset henkilönnimet, jotta uratyyppien kuvaaminen olisi luontevaa. Ryhmät ja ryhmittelyperusteet näkyvät taulukossa 5.

TAULUKKO 5 Neljä tyypillistä urapolkua

	RYHMÄ			
	Motivoituja	*Uran suunnittelija*	*Iäkäs itsensä kehittäjä*	*Monipuolinen taitaja*
Uran reflektointi	2	2	2	3
Motivaatio	**4**	**4**	3	**4**
Työn havainnointi	3	3	3	**4**
Uran hallinta	3	**4**	**4**	**4**
Verkostoituminen	3	3	3	3
Ikä	54	44	56	32
Sukupuoli	mies	mies	mies	mies
Peruskoulutus	perus/kansakoulu	Lukio	perus/kansakoulu	lukio
Ylin tutkinto	AMK	AMK	AMK	AMK
Tutkintoala	tekninen	tekninen	tekninen	tekninen
Esimies	ei	ei	ei	ei
Työelämä: vuodet	29	20	34	8
Nyk. työtehtävä: vuodet	10	7	15	3
Metsossa vuosia	11	17	31	6
Organisaatiot uran aikana	3	3	3	2
Urakehitys: suunta	sama taso hierarkiassa	sama taso hierarkiassa	sama taso hierarkiassa	sama taso hierarkiassa
Urakehitys: tehtävä	tehtävästä toiseen samalla alalla	tehtävästä toiseen samalla alalla	tehtävästä toiseen samalla alalla	tehtävästä toiseen samalla alalla

Taulukon 5 viisi ensimmäistä riviä kuvaavat uratyyppien suhtautumista uraosaamisen eri alueisiin. Sarakkeissa näkyvät korostettuina ne osaamisalueiden arvot, jotka erottavat uratyypit toisistaan. Yksikään uratyyppi ei pidä uran reflektointia eli omien kykyjen toteuttamista urapolulla kovin merkityksellisenä tekijänä. Motivaatio sen sijaan on melko tärkeää ensimmäi-

selle, toiselle ja neljännelle uratyypille. Työn havainnointia eli työhön liittyviä tietoja ja taitoja pitää melko tärkeänä neljäs uratyyppi. Uran hallintaa eli oman osaamisen kehittämistä sekä oman uran suunnittelua pitävät urapolun kannalta melko tärkeänä uratyypit kaksi, kolme ja neljä. Verkostoituminen sen sijaan ei ole yhdenkään uratyypin mielestä erityisen tärkeä osaamisalue. Klusterianalyysilla muodostetut uratyypit eroavat siis toisistaan uraosaamisen suhteen.

Kaikilla uratyypeillä kuusi taustatekijää ovat samoja: Kaikki tyypilliset vastaajat ovat sukupuoleltaan miehiä, ylin suoritettu tutkinto on ammattikorkeakoulututkinto tekniseltä alalta, kukaan ei toimi esimiesasemassa, urakehitys on pysynyt samalla tasolla organisaatiohierarkiassa ja tehtävät ovat vaihdelleet saman alan sisällä. Sen sijaan uratyypit eroavat toisistaan taustatekijöiden osalta iän, uran keston, nykyisen tehtävän keston sekä työorganisaatioiden määrän suhteen. Nämä neljä uratyyppiä muodostavat neljä tyypillistä ylemmän toimihenkilön profiilia, jotka näyttävät melko homogeenisiltä. Tyypilliset metsolaiset ylemmät toimihenkilöt ovat urapolun suhteen joukkona hyvin yhteneväinen ryhmä. Sukupuoli, koulutus ja urakehitys ovat kaikilla neljällä tyypillä samanlaiset. Seuraavaksi kuvailen jokaista uratyyppiä tarkemmin.

5.4.2 Motivoituja

Pekka on 54-vuotias kansakoulupohjalta teknisen alan insinööriksi edennyt ylempi toimihenkilö. Vakituisen työnteon Pekka on aloittanut 25-vuotiaana opiskelujen jälkeen ja on ollut työelämässä yhteensä 29 vuotta. Pekka on ehtinyt kerryttää työkokemustaan muissa organisaatioissa lähes 20 vuotta työurastaan ennen Metsoon tuloa. Metsoon hän on tullut muihin tyypillisiin ylempiin toimihenkilöihin nähden melko myöhään, 43-vuotiaana, ja on siis työskennellyt organisaatiossa 11 vuotta. Tämä on melko lyhyt aika verrattuna muihin tyypillisiin uratyyppeihin ja heidän ikiinsä suhteutettuun uransa kestoon Metsossa. Näistä vuosista hyvin pitkään, 10 vuotta, Pekka on työskennellyt nykyisessä työtehtävässään. Varsinaisen työuransa aikana Pekka on työskennellyt kolmessa neljässä eri organisaatiossa. Hänen urakehityksensä on pysynyt samalla tasolla organisaatiohierarkiassa, ja tehtävät uran aikana ovat vaihdelleet saman alan sisällä. Pekka ei toimi esimiesasemassa vaan on asiantuntijatehtävissä.

Pekka ei pidä uraosaamista kovin tärkeänä asiana omalla urallaan. Hänen mielestään omien kykyjen toteuttaminen työssä ei ole uran näkökulmasta tärkeää, eikä auta häntä eteenpäin

uralla. Merkittävimmäksi tekijäksi urallaan Pekka näkee motivaation, ja hän kokee olevansa melko motivoitunut nykyiseen työhönsä. Sen sijaan oman osaamisen kehittämistä ja uran suunnittelua, verkostoitumista tai työhön liittyviä tietoja ja taitoja hän ei koe uralleen merkityksellisinä osaamisalueina ja suhtautuu niihin melko välinpitämättömästi. Näiden alueiden osaamisella ei juuri ole merkitystä Pekalle. Pekan mielestä työnteossa tärkeintä on olla motivoitunut tehtäviinsä ja se auttaa häntä jaksamaan toimessaan.

5.4.3 Uran suunnittelija

Markku on 44-vuotias ylioppilas sekä teknisen alan insinööri. Hän on aloittanut työuransa 24-vuotiaana ja ollut työelämässä 20 vuotta. Markku on ollut tästä ajasta suurimman osan, 17 vuotta, Metsossa. Nykyisessä työtehtävässään hän on toiminut seitsemän vuotta. Markun urakehitys on pysynyt samalla tasolla organisaatiohierarkiassa ja tehtävät ovat vaihdelleet samalla alalla. Uransa aikana Markku on Pekan tapaan työskennellyt yhteensä kolmessa neljässä organisaatiossa.

Markku suhtautuu uraosaamiseensa hieman positiivisemmin kuin Pekka ja pitää uraosaamista oman urapolkunsa kannalta melko tärkeänä kaikilla osa-alueilla uran reflektointia eli omien kykyjen toteuttamista lukuun ottamatta. Kykyjen toteuttamisella Markku tarkoittaa omien kykyjen hyödyntämistä urakehityksen kannalta. Hän ei usko, että hänen yksilölliset kykynsä voisivat auttaa häntä eteenpäin urallaan, vaan uralla menestyminen johtuu hänen mielestään muista tekijöistä. Pekan tavoin Markku kokee olevansa motivoitunut työhönsä, mutta lisäksi oman osaamisen kehittäminen ja uran suunnittelu ovat hänelle tärkeitä asioita. Markku toimii asiantuntijatehtävissä, ja hänen urapolullaan korostuvat oman uran hallintaan liittyvät taidot. Hän näkee mahdollisuuksia uransa kehittämiseen sekä omaan kehittymiseensä ammatillisessa mielessä tulevaisuudessakin.

5.4.4 Iäkäs itsensä kehittäjä

Reijo on 56-vuotias ja edennyt kansakoulupohjalta teknisen alan insinööriksi. Reijo on aloittanut työelämän 34 vuotta sitten 22-vuotiaana. Metsoon hän on tullut melko pian uransa alussa 25-vuotiaana, joten hän on ehtinyt työskennellä organisaatiossa jo 31 vuotta. Reijo on työskennellyt Metsossa hyvin pitkään, suurimman osan työurastaan, mikä on hyvin tyypillistä tyypillisille metsolaisille urapoluille. Nykyisessä työtehtävässään Reijo on myös toiminut

melko pitkään, 15 vuotta. Uransa aikana Reijo on työskennellyt muiden tyypillisten uratyyppien tapaan kolmessa neljässä organisaatiossa. Hänen urakehityksensä on pysynyt samalla tasolla organisaatiohierarkiassa ja työtehtävät ovat vaihdelleet samalla alalla.

Reijo suhtautuu uraosaamiseen epäillen. Vähiten Reijo kokee kykyjensä vaikuttavan hänen uraansa tai mahdollisuuksiinsa edetä urapolulla. Hän ei koe olevansa erityisen motivoitunut työntekoon, eivätkä työhön liittyvät taidot tai tiedot ole hänelle kovin tärkeitä, vaikka hän työskentelee asiantuntijatehtävissä esimiestehtävien sijaan. Verkostoituminen ei ole hänelle merkityksellistä. Reijo kokee kuitenkin edelleen 56-vuotiaana oman osaamisensa kehittämisen ja oman uransa suunnittelun vaikuttavan melko paljon hänen uraansa. Reijo kokee vielä itsensä kehittämisen ja uran suunnittelun oman uransa kannalta tärkeinä seikkoina, ja se saa hänet jaksamaan työssään edelleen melko lähellä eläkeikää.

5.4.5 Monipuolinen taitaja

Tomi on tyypillisten urapolkujen nuorin edustaja. Hän on 32-vuotias, ylioppilas ja on muiden tavoin teknisen alan insinööri. Tomi on aloittanut työuransa kahdeksan vuotta sitten 24-vuotiaana. Metsossa Tomi on työskennellyt tästä ajasta suurimman osan, kuusi vuotta, joista kolme vuotta nykyisessä työtehtävässään. Tomi on siis tässä suhteessa muiden uratyyppien kaltainen, suuren osan työurastaan Metsossa nykyisessä työtehtävässään työskennellyt ylempi toimihenkilö. Ennen Metsoa Tomi on työskennellyt yhdessä muussa organisaatiossa. Tomi työskentelee asiantuntijana, eikä hänellä ole omia alaisia. Hänen urakehityksensä on pysynyt samalla tasolla organisaatiohierarkiassa ja tehtävät ovat vaihdelleet samalla alalla.

Tomi suhtautuu lähes kaikkiin uraosaamisen alueisiin positiivisesti. Hänen mielestään uraosaamisella on melko paljon merkitystä hänen uransa kannalta. Omia kykyjään tai verkostoitumista hän ei pidä erityisen tärkeinä tekijöinä uransa kannalta, vaan suhtautuu näihin osaamisalueisiin melko välinpitämättömästi. Tomi on motivoitunut työhönsä, kokee työhön ja ammattiinsa liittyvät tiedot ja taidot tärkeinä ja on myös kiinnostunut kehittämään omaa osaamistaan sekä suunnittelemaan uraansa. Hänellä on myös monia vuosia aikaa kehittää omaa osaamistaan sekä uraansa, sillä hänellä on vielä runsaasti työvuosia jäljellä. Tomi suhtautuu kokonaisuutena uraansa positiivisesti ja kokee eri uraosaamisen osaamisalueiden vaikuttavan hänen urapolkuunsa ja tulevaisuuden urakehitykseensä.

5.5 Epätyypilliset urapolut Metsossa

Tyypillisten urapolkujen lisäksi aineistosta etsittiin epätyypillisiä urapolkuja tilastollisen analyysin keinoin. Epätyypilliset urapolut on listattu laskemalla ensin mediaanit taustamuuttujista sekä uraosaamisesta. Näin saatiin laskettua tyypillisen henkilön mediaaniarvot eri muuttujille. Mediaanien laskemisen jälkeen laskettiin kullekin vastaajalle etäisyys mediaanihenkilöstä huomioimalla kaikki muuttujat. Saatu etäisyysmuuttuja kuvaa henkilön etäisyyttä mediaanihenkilöstä, eli suurimman etäisyyden omaava henkilö on eniten tyypillisestä henkilöstä poikkeava henkilö. Ongelmallista käytetyssä analyysimenetelmässä on se, että epätyypilliset henkilöt ovat laskentatavasta johtuen todennäköisesti hyvin epätyypillisiä vastaajia, kun tyypillisyyttä arvioidaan mediaanien perusteella. Tämä analyysimenetelmä todettiin kuitenkin yksinkertaisimmin toteutettavissa olevaksi epätyypillisten uratyyppien analysointimenetelmäksi tämän aineiston kohdalla, jossa havaintoja ja muuttujia on paljon.

Kuuden epätyypillisimmän ylemmän toimihenkilön taustamuuttujat kuvataan taulukossa 6. Taulukossa näkyy myös henkilöiden ero tyypillisimpään uratyyppiin kaikki muuttujat huomioituna. 20 epätyypillisintä urapolkua esitetään liitteessä 5.

TAULUKKO 6 Epätyypilliset urapolut

SUKUPUOLI	KOULUTUS	TUTKINTO	TUTKINTO-ALA	ESIMIES	TYÖSSÄ VUOSIA	NYKYISES-SÄ TEHTÄVÄS-SÄ VUOSIA	METSOLLA VUOSIA	ORGANI-SAATIOT	URAKEHI-TYS	Ero tyypillises-tä
mies	yo	AMK	kaupallinen	ei	8	1	1	5-7	ylös	194,42
mies	yo	AMK	tekninen	ei	10	1	7	5-7	ylös	191,24
nainen	yo	LIS/TOHT	kaupallinen	kyllä	9	2	2	3-4	ylös	191,22
mies	peruskoulu	AMK	tekninen	kyllä	36	2	20	yli 11	tasainen	184,38
mies	yo	MAISTERI	tekninen	ei	2	1	2	3-4	ylös	180,39
mies	yo	MAISTERI	tekninen	kyllä	9	1	9	vain Metsolla	ylös	180,13

Epätyypilliset urapolut eroavat tyypillisistä urapoluista sukupuolen ja koulutuksen suhteen: Kuuden epätyypillisen uratyypin joukossa on yksi nainen, kun kaikki tyypilliset ylemmät toimihenkilöt olivat miehiä. Tutkintoala on joko tekninen tai kaupallinen, ja ylin tutkinto on joko ammattikorkeakoulututkinto, ylempi yliopistotutkinto tai yliopistollinen jatkotutkinto. Kuu-

desta epätyypillisestä ylemmästä toimihenkilöstä kolme työskentelee esimiehinä, toisin kuin tyypillisiä urapolkuja edustavat, asiantuntijatehtävissä toimivat toimihenkilöt.

Nykyisessä työtehtävässä epätyypilliset metsolaiset ovat työskennelleet suhteellisen vähän aikaa, vuoden tai kaksi, kun tyypillisiä uratyyppejä edustavat metsolaiset olivat työskennelleet sekä organisaatiossa että nykyisessä tehtävässään melko pitkään. Epätyypillisiä urapolkuja edustavat henkilöt ovat työskennelleet Metsossa lyhyemmän ajan kuin tyypillisten urapolkujen edustajat, ja toisaalta he ovat työskennelleet useammissa organisaatioissa kuin tyypilliset vertaisensa. Epätyypillisten toimihenkilöiden urakehitys on suuntautunut viidellä kuudesta ylöspäin organisaatiohierarkiassa, kun tyypillisten toimihenkilöiden urakehitys oli tasaista. Kuusi epätyypillistä uratyyppiä on nimetty tyypillisten uratyyppien tapaan satunnaisesti, ja heidän uriensa taustat kuvataan seuraavasti lyhyesti tarinamuodossa.

Epätyypillisin Metson ylempi toimihenkilö Antti on pohjakoulutukseltaan ylioppilas ja hän on suorittanut tradenomin tutkinnon ennen työelämään siirtymistä kahdeksan vuotta sitten. Antti työskentelee asiantuntijana, eikä hänellä ole alaisia. Metsossa Antti on ollut töissä vasta vuoden, eikä ole tänä aikana vielä ehtinyt vaihtaa työtehtäviä. Ennen Metsoon saapumistaan Antti on kuitenkin ehtinyt työskennellä jo yli viidessä eri organisaatiossa, ja hänen urakehityksensä on suuntautunut ylöspäin organisaatiohierarkiassa. Toiseksi epätyypillisin ylempi toimihenkilö on Janne, joka on ylioppilaaksi valmistumisensa jälkeen opiskellut ammattikorkeakoulussa teknistä alaa. Työelämässä Janne on ollut 10 vuotta, joista Metson palveluksessa seitsemän vuotta. Nykyisessä tehtävässään hän on työskennellyt vuoden, eikä hänellä ole alaisia. Ennen Metsoon tuloaan Janne on työskennellyt Antin tapaan yli viidessä eri organisaatiossa, eli hän on ehtinyt vaihtaa kolmen vuoden aikana työpaikkaa useita kertoja. Jannen urakehitys on kuitenkin ollut ylöspäin suuntautuvaa.

Kolmantena epätyypillisten Metson ylempien toimihenkilöiden listalla on Margit, joka on suorittanut ylemmän yliopistollisen tutkinnon kaupalliselta alalta. Margit työskentelee esimiehenä, ja on ollut Metson palveluksessa nyt kaksi vuotta nykyisessä tehtävässään. Ennen Metsoon tuloaan Margit on työskennellyt kolmessa neljässä organisaatiossa, ja työelämässä hän on ollut yhteensä yhdeksän vuotta. Hänen työuransa suunta on ollut ylöspäin nouseva. Neljäs epätyypillistä urapolkua edustava ylempi toimihenkilö on Matti, jolla on jo vankempi kokemus työelämästä. Matti on edennyt kansakoulupohjalta teknisen alan insinööriksi ja aloittanut työnteon jo 36 vuotta sitten. Metsossa Matti on työskennellyt 20 vuotta, joista kaksi

vuotta nykyisessä työtehtävässään. Työuransa aikana Matti on ehtinyt työskennellä yli 11 organisaatiossa, mikä tekee hänestä varsin epätyypillisen metsolaisen ylemmän toimihenkilön. Matilla on tällä hetkellä alaisia, mutta hän kokee urakehityksensä ollut tasaista koko uran ajan.

Viidentenä epätyypillisenä uratyyppinä on Pasi, teknisen alan maisteri, joka on työskennellyt koko varsinaisen kahden vuoden työuransa ajan Metsossa. Hän on kuitenkin jo ehtinyt vaihtaa työtehtäviä, mutta ei toimi esimiehenä. Ennen Metsoon tuloaan ja varsinaisen työuran alkua Pasi on ehtinyt hankkia työkokemusta muutamasta eri organisaatiosta. Urakehityksensä Pasi kokee olleen ylöspäin suuntautuvaa. Kuudes epätyypillinen metsolainen on Ari, joka on Arin tapaan teknisen alan maisteri. Ari on työskennellyt Metsossa koko työuransa ajan, mutta nykyisessä tehtävässään esimiehenä hän on toiminut vasta vuoden. Arin urakehitys on muiden epätyypillisten metsolaisten tapaan suuntautunut organisaatiohierarkiassa ylöspäin. Epätyypilliset urapolut poikkeavat tyypillisten uratyyppien urapoluista ja ovat monipuolisempia kuin tyypilliset urat Metsossa.

6 NELJÄ URATARINAA

Tässä luvussa esitellään neljän haastateltavan yksilölliset uratarinat. Aluksi kuvailen tämän tutkimuksen toisen aineiston eli laadullisen haastatteluaineiston hankintaa, aineiston analysointia sekä aineiston lähestymistavaksi omaksuttua narratiivisuutta eli tarinallisuutta. Tämän jälkeen kuvaan jokaisen haastateltavan urapolun yksityiskohtaisesti. Jokainen uratarina on luokiteltu haastatteluteemojen mukaisesti neljään teemaan: urakehitykseen, uran käännekohtiin ja muutoksiin, nykyhetken uraan sekä tulevaisuuden näkymiin. Nykyinen ura ja tulevaisuus -teemat on yhdistetty yhdeksi teemaksi ja ne käsitellään samassa alaluvussa jokaisen uratarinan kohdalla. Jokaisen teeman yhteydessä tarkastellaan myös yksilöiden uraosaamista. Haastatteluteemoista syntyy ajallinen jatkumo uran alkuvaiheista uran nykyhetkeen ja jopa tulevaisuuteen asti. Jokainen uratarina on yksilöllinen, ja tarinat ovat esimerkkejä siitä, millaisia urapolkuja Metsossa työskentelevillä ylemmillä toimihenkilöillä on.

6.1 Haastateltavien valinta

Tätä tutkimusta varten on haastateltu neljää Metsossa työskentelevää ylempää toimihenkilöä. Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisen näytteen periaatetta noudattaen, sillä haastattelujen tarkoituksena on kuvata urapolkuja ja uraosaamista syvemmin (Hirsjärvi & Hurme 2000, 59). Mahdollisimman monipuolisen näytteen saamiseksi valittiin satunnaisesti kaksi haastateltavaa, joiden urapolut sopivat kyselyn perusteella muodostettuun tyypillisen työntekijän kuvaukseen, sekä toiset kaksi haastateltavaa, joiden urapolut sopivat kyselyn perusteella epätyypilliseksi ylemmäksi toimihenkilöksi kuvatun profiiliin. Tyypillisistä urapoluista valittiin haastateltaviksi henkilöt, joiden taustatiedot sopivat uratyyppien *Iäkäs itsensä kehittäjä* ja *Monipuolinen taitaja* tietoihin (vrt. taulukko 5 luvussa 5.4.1). Iäkäs itsensä kehittäjä on aiemmin tehdyn analyysin mukaan yli 50-vuotias, kymmeniä vuosia Metsossa työskennellyt ylempi toimihenkilö. Koulutukseltaan hän on teknisen alan insinööri. Hän ei toimi esimiesasemassa, hänen urakehityksensä on ollut tasaista ja uransa aikana hän on työskennellyt kolmessa neljässä organisaatiossa. Monipuolinen taitaja on noin 30-vuotias teknisen alan insinööri. Hän on vielä melko uransa alussa, ja työskennellyt Metsossa alle 10 vuotta. Hänen urakehityksensä on ollut tasaista, ja uransa aikana hän on työskennellyt Metson lisäksi kahdessa muusa organisaatiossa.

Epätyypillisistä uratyypeistä (vrt. taulukko 6, luku 5.5) haastateltaviksi valittiin ”Margitin” profiiliin sopiva, noin 30-vuotias nainen, joka on ollut työelämässä alle kymmenen vuotta. Hän on suorittanut ylemmän yliopistollisen tutkinnon muulta kuin tekniseltä alalta ja toimii nykyisessä tehtävässään Metsossa esimiesasemassa. Metson lisäksi hän on työskennellyt kolmessa neljässä muussa organisaatiossa uransa aikana ja hänen urakehityksensä on suuntautunut ylöspäin. Toista epätyypillistä uratyyppiä edustaa 30–40-vuotias mies, joka sopii ”Arin” profiiliin (vrt. luku 5.5). Hän on ollut työelämässä noin kymmenen vuotta. Hän on suorittanut ylioppilastutkinnon sekä ylemmän yliopistollisen tutkinnon tekniseltä alalta. Nykyisessä tehtävässään hän työskentelee esimiehenä. Henkilö on työskennellyt koko työuransa ajan Metsossa.

Valittuihin haastateltavien profiileihin sopivien henkilöiden etsinnässä avusti yhteyshenkilö Metsosta. Hän etsi organisaation ylempien toimihenkilöiden joukosta neljä valittujen uratyyppien kuvaukseen sopivaa henkilöä haastateltavaksi ja kysyi heidän suostumustaan osallistua tutkimuksen tekemiseen. Yhteyshenkilö välitti löytämiensä henkilöiden yhteystiedot, ja kerroin heille tarkemmin haastattelujen tarkoituksesta, haastattelun teemoista ja kulusta. Samalla sovin jokaisen haastateltavan kanssa ajan sekä paikan haastattelun suorittamiselle. Seuraavaksi kuvataan tarkemmin haastateltavien profiilit sekä haastattelujen suorittaminen.

6.2 Haastateltavat ja haastattelujen suorittaminen

Haastateltavien taustatiedot on kuvattu taulukossa 7. Haastateltavat nimettiin satunnaisesti seuraavasti: 1) Heikki, 2) Mika, 3) Leena ja 4) Timo. Haastateltavien iät vaihtelivat 32 vuodesta 59 vuoteen. Kolme haastatelluista oli miehiä ja yksi nainen. Kaikki olivat työskennelleet pääosin samalla toimialalla sekä useita vuosia nykyisessä organisaatiossa. Koulutustausta vaihteli opisto- tai ammattikorkeakoulututkinnosta ylempään korkeakoulututkintoon. Yksi haastateltavista on tehnyt myös yliopiston jatko-opintoja. Koulutusala on yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta tekninen. Kaikilla haastateltavilla oli tai oli ollut puoliso tai useampia puolisoita. Kaikilla haastateltavilla oli lapsia. Tutkimuksessa halutaan säilyttää tutkittavien anonymiteetti ja kaikki alkuperäiset henkilöiden nimet on vaihdettu. Lisäksi paikkakunnat ja maat on poistettu ja ilmaistu pelkästään kirjainkoodeilla. Myös muut tunnistamisen mahdollistavat seikat, kuten kielten tai organisaatioiden nimet on muutettu. Osittain myös vuosiluvut sekä työtehtävät tai toimien nimet on korvattu kirjainkoodeilla anonymiteetin säilyttämiseksi.

TAULUKKO 7 Haastateltavat

	Heikki	**Mika**	**Leena**	**Timo**
Ikä	59	36	32	34
Koulutus	opistotutkinto	ylempi korkea-koulututkinto, jatko-opintoja	ylempi korkea-koulututkinto	ammattikorkea-koulu
Koulutusala	tekninen	tekninen	muu kuin tekninen	Tekninen
Perhe	on	on	on	on
Metsossa vuosia	yli 30	12	6	8
Esimies	ei	kyllä	kyllä	ei
Organisaatiot uran aikana	3	vain Metso	3	2

Haastattelut suoritettiin maaliskuussa 2009. Kaikki haastattelut tehtiin toimihenkilöiden työpaikoilla tai Metson tiloissa joko haastatteluun erikseen varatussa tilassa tai haastateltavan omassa työhuoneessa. Haastattelut kestivät 30 minuutista 48 minuuttiin Aloitin jokaisen haastattelutilanteen esittelemällä itseni sekä tutkimusaiheeni. Lisäksi kävin läpi haastattelun kulun ja keskeiset teemat, joita haastattelu käsitteli. Samalla haastateltavalla oli mahdollisuus kysyä häntä mahdollisesti askarruttavista asioista. Kerroin lisäksi haastateltaville, että haastatteluaineisto on luottamuksellinen ja siitä poistetaan kaikki tunnistetiedot. Kerroin myös haastateltaville, että haastattelut nauhoitetaan, ja nauhoitukset puretaan myöhemmin tekstimuotoon. Kukaan haastateltavista ei epäröinyt haastatteluun suostumista haastattelutilanteessa.

Tämän jälkeen testasin jokaisessa haastattelussa nauhurin toiminnan, jonka jälkeen aloitin varsinaisen haastatteluosion ja käynnistin nauhurin. Haastattelun alussa pyysin haastateltavaa kertomaan lyhyesti itsestään ja uransa päävaiheista. Varsinaiset haastattelukysymykset pyrin esittämään haastateltaville niin, että he voisivat mahdollisimman vapaasti kertoa käsiteltävään teemaan liittyvistä asioista, esimerkiksi esitin kysymyksen ”Kertoisitko, millaisia haasteita olet urallasi kohdannut?” kysymyksen ”Oletko kohdannut urallasi haasteita?” sijaan, jotta haastateltava olisi kuvannut mahdollisia haastavia tilanteita mahdollisimman tarkasti ja hänellä olisi mahdollisuus kerronnalliseen vastaamistyyliin (Hirsjärvi & Hurme 2000).

Pyrin haastattelukysymysten muotoilulla myös tukemaan haastattelukysymysten kokonaisuuden kerronnallista jatkumoa. Haastatteluteemat voidaan ymmärtää etenevän ajallisena jatkumona uran alkuvaiheista nykyaikaan sekä lopuksi jopa tulevaisuuteen suunnaten. Teemahaastattelu muistuttaakin enemmän keskustelua kuin kysymys–vastaus-vuoropuhelua. Kysymyk-

siä tekemällä haastattelija voi kuitenkin ohjailla tilannetta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 103.) Haastateltavilla oli mahdollisuus edetä vastauksissaan kronologisessa järjestyksessä, jolloin kokonaisuutena he kertoivat uratarinansa, eli kertomuksen siitä, miten ovat päätyneet nykyiseen työhönsä, millaisia taitoja ja mitä osaamista ovat uransa aikana eniten tarvinneet ja mitä he odottavat tulevaisuudelta.. Sekä haastatteluteemojen että -kysymysten asettelulla ja muotoilulla pyrittiin vaikuttamaan siihen, että haastateltavien oli helppo kertoa vapaasti tarinoiden urastaan ja osaamisestaan. Narratiivisuutta tämän tutkimuksen haastatteluissa tukee haastatteluteemojen ajallinen ja looginen järjestäminen sekä kysymysrakenne, jolloin haastateltavalle jäi vapaus kertoa käsiteltävistä aiheista omaan tyyliinsä vapaamuotoisesti tarinoiden.

Haastattelun päätteeksi kiitin haastateltavaa aikansa käyttämisestä tämän tutkimuksen tekoon sekä osallistumisesta haastatteluun. Haastateltavilla oli lisäksi mahdollisuus lisätä aiemmin kertomaansa jotain, mikäli koki sen tarpeelliseksi. Kaksi haastateltavaa halusi vielä varsinaisten haastatteluteemojen käsittelyn lisäksi lisätä kertomaansa asioita, jotka he tunsivat mainitsemisen arvoisiksi.

6.3 Haastatteluaineiston analyysi narratiivista lähestymistapaa soveltaen

Nauhoitettu haastatteluaineisto transkriboitiin sanasanaisesti tekstimuotoon. Aineiston purkamisessa hyödynnettiin haastattelun teema-alueita, ja aineisto purettiin teema-alueittain. Jokaisesta haastattelusta erotettiin teema-alueiden mukaiset osiot ja tiedot tallennettiin tietokoneelle, jokainen haastattelu omaksi tiedostokseen. Aineiston käsittelyssä hyödynnettiin Weft-QDA-ohjelmaa, jonka avulla teema-alueita oli helppo käsitellä haastateltava kerrallaan. Haastatteluaineiston analyysin tavoitteena oli löytää vastauksista niiden olennainen sisältö: millaisia haastateltavien urapolut ovat ja millaista uraosaamista he kokevat urallaan tarvitsevansa?

Aineiston analysointi koostuu erilaisista vaiheista. Aineiston purkamisen jälkeen pyrin muodostamaan kokonaiskuvan koko haastatteluaineistosta lukemalla aineiston läpi kokonaisuutena useaan kertaan. Tämän jälkeen olen perehtynyt jokaiseen uratarinaan tarkemmin omana kokonaisuutenaan ja muodostin kuvailun jokaisesta uratarinasta. Aineiston kuvailemisella pyritään kartoittamaan haastateltavien urapolkujen ja uraosaamisen ominaisuuksia ja piirteitä. Aineiston luokittelu on olennainen osa analyysia, sillä luokittelun jälkeen aineistoa on mahdollista tulkita sekä tiivistää. Luokittelussa on tärkeää, että luokat voidaan perustella. (Hirs-

järvi & Hurme 2004, 147.) Tässä tutkimuksessa luokittelun lähtökohtana on tutkimuskysymys, eli aineiston luokittelulla pyritään jäsentämään ylempien toimihenkilöiden urapolkuja ja uraosaamista. Luokittelu tapahtui teemoittain. Kirjoitettuun asuun muutettu haastatteluaineisto luokiteltiin haastatteluteemojen mukaan, jolloin jokaisesta uratarinasta on erotettavissa samat teemat: urakehitys, muutokset ja käännekohdat uralla, nykyinen ura sekä tulevaisuuden haasteet. Jokaiseen teemaan liittyy myös uraosaamisen näkökulma, eli uraosaamista tarkastellaan uratarinan jokaisessa vaiheessa. Jokainen uratarina kuvataan omana kokonaisuutenaan, vaikka ne yhdessä muodostavat monipuolisemman kuvan erilaisista urapolkumahdollisuuksista tässä tapausyrityksessä.

Haastatteluaineiston analyysissa sovelletaan narratiivista lähestymistapaa. Tässä tutkimuksessa narratiivi eli tarina tarkoittaa tutkimusaineiston kerronnallista muotoa (Lämsä & Ekonen 2004). Narratiivisuutta voidaan pitää ihmisille ominaisena tapana hahmottaa maailmaa. Tarinoiden kautta on mahdollista jäsentää tapahtumia sekä kokemuksia. Tapahtumilla ja kokemuksilla voidaan havaita olevan alku, keskikohta ja lopetus, mikä on tyypillistä tarinoille. (Eskola & Suoranta 1998, 22–23.) Myös tämän tutkimuksen aineistona olevissa haastatteluissa voidaan havaita olevan aloitus, keskikohta sekä lopetus. Jokaisen haastateltavan uratarina voidaan jäsentää ajallisesti, jolloin kertomuksessa aloitetaan uran alkuajasta ja edetään aina nykyhetkeen ja jopa tulevaisuuteen asti.

Labov & Valetsky (1967) esittävät narratiivin rakentuvan kuudesta rakenteellisesta osasta. Ensin, *abstraktissa* käy selville, mistä on kyse. Toiseksi, *orientaatio* esittää keskeiset tekijät: kuka tai ketkä ovat tarinan keskeinen henkilö tai henkilöt, mitä tapahtuu, milloin ja missä. Kolmanneksi, *komplikaatio* antaa lisätietoa tapahtumista – mitä sitten tapahtui? Neljänneksi, evaluaatio kehittää tilannetta tai tarinaa edelleen eteenpäin. Viidennessä osassa eli *tuloksessa* selviää, mitä lopulta tapahtui, ja kuudenneksi *lopetuksessa* tarinan kuulija tai lukija tuodaan takaisin nykyhetkeen. Tässä tutkimuksessa narratiivisuutta sovelletaan Labovin & Valteskyn esittämää rakennetta mukaillen. Tässä tutkimuksessa narratiivisuudelle ominaisena pidetään ajallista jatkumoa, joka näkyy myös kertomusten rakenteessa. Labov & Valetsky erottivat narratiiville kuusi rakenteellista osaa, mutta tässä tutkimuksessa näistä sovelletaan vain kolmea: aloitusta, kehittely- tai keskiosaa sekä lopetusta. Lisäksi narratiivisuutta tarkastellaan laajasti yhtä haastattelua kerralla tarkastellen: jokaisesta haastattelusta muodostuu yksi tarina, jolla on aloitus, keskikohta ja lopetus, ja tämä tekee aineistosta narratiivisen. Narratiivisuutta

tuetaan myös haastatteluteemoilla ja -kysymyksillä, sillä teemoista muodostuu ajallisesti jäsennettävä kokonaisuus, jossa on havaittavissa aloitus, keskikohta ja lopetus.

Søderberg (2003) määrittelee narratiivin muodostuvan viidestä tekijästä. Ensiksi, narratiivi on tapahtumien ajallista kerrontaa. Tarinalla on kronologinen ulottuvuus. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tapahtumat kerrottaisiin historiallista aikajärjestystä noudattaen, vaan tarinan kertoja voi liikkua ajassa esimerkiksi taaksepäin. Haastateltava voi esimerkiksi kertoa aluksi uralleen tällä hetkellä merkittävästä osaamisesta ja myöhemmin kertoa osaamisesta, millä on ollut merkitystä uran alkuvaiheissa. Toiseksi, tarinassa tapahtumien kerronta suuntautuu menneeseen aikaan. Haastateltava kertoo urastaan ja siihen liittyvästä osaamisestaan ja samalla liittää osaamisen laajempaan kokonaisuuteen juonirakenteeksi. Juoni tekee tarinasta kertojan näkökulmasta ymmärrettävän kokonaisuuden. Kolmanneksi, narratiivi liittyy kertojan sekä muiden henkilöiden toimintaan. Haastateltava kertoo omasta urapolustaan ja osaamisestaan, mutta liittää kertomukseensa myös muita ihmisiä, jotka ovat vaikuttaneet hänen urapolkunsa ja osaamisensa kehittymiseen. Neljänneksi, tarinan kautta haastateltava rakentaa identiteettiään. Viidenneksi, narratiivi ei ole vain kertojan yksipuolista kerrontaa, vaan tarinan kuulijalla tai lukijalla on tärkeä merkitys. Tarinan kertoja, eli tässä tapauksessa haastateltava, esittää tarinansa kuulijalle eli tutkijalle ja samalla suhteuttaa tarinansa suhteessa kuulijaan. Sekä tarinan kertoja että sen kuulija tai lukija vaikuttavat tarinan muotoon, suuntaan ja kulkuun.

Tämän tutkimuksen haastatteluaineistoa voidaan tarkastella myös Søderbergin esittämän viiden narratiivin tekijän näkökulmasta. Ensiksi, haastateltavien uratarinoilla on ajallinen ulottuvuus, ja niitä voidaan tarkastella ajallisesti järjestyneinä uratarinoina. Haastateltavat kertovat haastatteluissa oman uransa vaiheista ja kehityksestä. Kokonaisuus muodostuu yhden henkilön urapolun vaiheista. Toiseksi, kerronta suuntautuu menneeseen aikaan, kun haastateltava kertoo uransa aikana tarvitsemastaan osaamisesta sekä uran tapahtumista. Tällöin haastateltava myös rakentaa kertomukselle juonen, kun hän kytkee yksittäiset tarinat osaksi laajempaa kokonaisuutta. Kolmanneksi, haastatteluissa tulee esille haastateltavan sekä muiden ihmisten toiminta, kun haastateltavat kertovat omista kokemuksistaan sekä osaamisestaan urapolkunsa aikana, mutta liittävät kertomansa myös muiden ihmisten toimintaan ja laajempaan kontekstiin oman urapolkunsa ulkopuolella. Neljänneksi, tarinan voidaan nähdä rakentavan haastateltavan identiteettiä, sillä haastateltavat kertovat omista kokemuksistaan ja ajatuksistaan, jotka ovat vaikuttaneet urapolkujensa kulkuun. Jokainen urapolku on erilainen ja yksilöllinen, ja liittyy samalla siihen, miten haastateltava itsensä näkee suhteessa uraansa. Viidenneksi, haas-

tatteluissa tulee esille myös vuorovaikutuksellisuus, kun haastateltavat esittävät kertomuksensa haastattelijalle, joka voi omalla toiminnallaan ja esittämillään kysymyksillä vaikuttaa tarinan muotoon.

Polkinghorne (1995) puhuu narratiivisesta konfiguraatiosta, jossa prosessinomaisesti tapahtumat liitetään yhteen ja niistä muodostuu ajallisesti järjestäytynyt looginen kokonaisuus. Prosessissa voidaan erottaa kaksi tietämisen tapaa: narratiivinen ja paradigmaattinen (Bruner 1985). Polkinghorne (1995) on kehittänyt edelleen näitä kahta tietämisen tapaa narratiivisen tutkimuksen eri suuntauksiksi. Narratiivisen tietämisen tapaa noudattaen tarinoita tarkastellaan ja muokataan narratiivisen analyysin avulla niin, että saadaan aikaan synteesi ja tuotetaan uusia selittäviä tarinoita. Paradigmaattista tietämisen tapaa soveltaen puolestaan tarinoita lähestytään tyypitellen ja ryhmitellen. (Polkinghorne, 1995.) Tässä tutkimuksessa aineisto nähdään koostuvan narratiiveista eri tarinoista. Näitä tarinoita analysoidaan ja tulkitaan paradigmaattisen tietämisen tapaa soveltaen luokittelemalla ja etsimällä kunkin uratarinan sisältä uraosaamisen teoriaan sopivia elementtejä. Polkinghornen paradigmaattista tietämisen tapaa sovelletaan tässä tutkimuksessa laajasti. Jokaista uratarinaa tarkastellaan kokonaisuutena, ja jokaisen uratarinan sisältä pyritään löytämään yksilöllistä urapolkua ja uraosaamista kuvaavia piirteitä aineistoa haastatteluteemojen mukaisesti luokittelemalla.

6.4 Heikin uratarina

Heikki on 59-vuotias insinööri. Hänellä on vaimo sekä kaksi lasta. Heikki on työskennellyt uransa aikana kahdessa muussa yrityksessä Metson lisäksi. Metsossa hän on kuitenkin työskennellyt pisimpään työuransa aikana, yli 30 vuotta. Uransa aikana Heikki on nähnyt monenlaisia yritysmuutoksia. Hän on koko uransa ajan toiminut kansainvälisissä työtehtävissä ja kansainvälistä kokemusta Heikki on hankkinut jo ennen varsinaisen työuransa alkua opiskeluaikana. Vaikka Heikki on työskennellyt paljon ulkomailla, on hän aina ollut kirjoilla Metsossa. Heikin uratarina on esimerkki tyypillisestä ylemmän toimihenkilön uratarinasta.

6.4.1 Maaseudulta osaajaksi maailmalle

Heikki on lähtöisin maaseudulta ja on ”aina ollut kiinnostunut laitteista ja koneista”. Heikki on kouluttautunut teknisen alan insinööriksi, mutta ei ole koskaan ollut varsinaista koulu-

tusalaansa vastaavissa töissä. Koulutuksella on kuitenkin hänen mielestään ollut tärkeä merkitys hänen urallaan, sillä koulutuksen kautta hankittua tietoa ja taitoja on voinut soveltaa työssä:

> Koulutus antoi erittäin hyvät perusteet niinku hydrauliikkaan ja sähköön ja kaikkiin tällasiin, että oli aika helppo sitten niinku soveltaa näitä tietoja niinku muilla aloilla.

Valmistuttuaan Heikki löysi työpaikan helposti, mutta tietää tilanteen olevan nykyään erilainen: ”Tietysti siihen aikaan, kun mä valmistuin oli hirveen helppo löytää niinku työpaikkoja. Suurin piirtein saatto valita, mikä ei oo tosiaankaan tilanne tänä päivänä.” Metso on ollut houkutteleva yritys valmistuneen insinöörin mielestä. Houkuttelevuutta on lisännyt suuren yrityksen mahdollisuudet: ”Ja mä tietysti näin niinku mahdollisuudet… siihen aikaan yritys X oli niin kuin suurin yhtiö täällä kaupungissa, että näin, että siellä vois ihan kiva olla töissä vähän pidempäänkin.” Edeltävä sitaatti kertoo myös siitä, että vastavalmistunut insinööri on ollut valmis sitoutumaan työuraan tässä yrityksessä pidemmäksi ajaksi. Pysyvä työpaikka on ollut tavoittelemisen arvoinen asia.

Heikki on työskennellyt aina kansainvälisissä tehtävissä Metsossa. Asiantuntijatehtävissä hän on tutustunut Metson eri kauppa-alueisiin. Samalla tutuksi ovat tulleet eri maanosien ja maiden kulttuurit sekä kaupankäyntitavat. Heikki on työvuosiensa aikana asunut useissa eri maanosissa ja maissa. Myös hänen perheensä on ollut mukana työkomennuksilla. Heikille eri maihin ja kulttuureihin tutustuminen on ollut aina työssä tärkeää. Hän kokee kulttuurit mielenkiintoisina:

> Sitten vuonna n päätettiin mennä alue A:n markkinoille, ja silloin pantiin toimisto maahan B ja mä lähdin sinne maan B toimistolle tutustumaan alueen A markkinoille. – – Ja nuorempi poika muun muassa sanoi mulle, kuule, että hän ei pääse kaupunkiin C niin hän ei lähde ollenkaan. Hän halus kieltä y opiskella. Mutta siellä maassa B opetetaan kieltä y joka koulussa jonkun verran, että – –
>
> Muun muassa maassa D mä sitten valkkasin yhden miehen meidän palkkalistoille ja me otettiin koko paikan F tuotteen Z markkinat haltuun ihan kädenkäänteessä, elikkä se oli aika helppoa. Ja tietysti siellä oli myös kiinnostavaa, nimenomaan maa E on kiinnostava markkina-alue, eli siellähän kaikki perustuu siihen, että asiakas luottaa sinuun. Sen jälkeen voidaan ruveta tekeen niinku kauppoja.

Asiantuntijatehtävien lisäksi Heikki on toiminut kouluttajana. Seuraavassa sitaatissa Heikki kertoo kouluttajan tehtävistä Suomessa, mutta hän on uransa aikana toiminut koulutustehtävissä myös ulkomailla.

> Ja sitten sen jälkeen tuli vaihe, että miellä alettiin panostaa koulutukseen ja perustettiin koulutusosasto, ja silloin mä olin koulutuspäällikkönä ja mä tein kaks koulutuspakettia suomalaisille toimialan G asiakkaille. Toinen oli niinku laitoksella työskenteleville henkilöille ja toinen oli työnjohtajille. – – Se oli yks jakso, elikkä toimin ihan täysin niinku koulutustehtävissä, mutta niinkun monessa firmassa, kun tulee huonompi aika, niin silloinhan koulutusosasto pannaan ensimmäisenä kiinni ja mä, me, siirryttiin muihin hommiin.

Suuressa yrityksessä Heikki on päässyt kokeilemaan erilaisia tehtäviä. Tehtävät ovat vaihdelleet sen mukaan, mikä on ollut yrityksen kannalta tärkeää liiketoimintaa. Organisaatiomuutokset ovat vaikuttaneet Heikin urapolkuun ja tehtävien vaihteluun. Tehtävien muuttuminen ja vaihtelu työssä on ollut Heikille tärkeää:

> Sehän *kaikkein antoisinta on ollut tässä työssä, että nää hommat on vaihtunu aika usein*, että mä oon tehny sellasen neljä vuotta, melkein maksimi, samaa hommaa, taikka samalla alueella, että sitten on vaihtunut aina.

Sitaatista käy ilmi, että vaihtelun lajilla ei ole ollut väliä, tärkeintä on ollut työnteon säilyminen mielekkäänä. Toisaalta Heikki ei ole kokenut työn vaihtelevuutta raskaana tai huonona, vaan hän on pystynyt sopeutumaan muutoksiin niin työtehtävissä kuin työpaikan sijainnissa. Heikin kerronnasta nousee esille uran hallinnan ulottuvuus uraosaamisen osa-alueista. Hän nauttii muuttuvista tilanteista, joissa saa kehittää itseään ja omaa osaamistaan. Uransa aikana Heikki on työskennellyt kaikissa maanosissa, joissa Metso toimii. Nykyään Heikki toimii asiantuntijatehtävissä sekä hoitaa tuotteisiin liittyvää koulutusta.

Heikki kokee, että kansainvälisessä organisaatiossa sekä tehtävissä toimiessa urapolun ja urakehityksen kannalta on suuri tekijä, että on valmis muuttamaan työn perässä ulkomaille:

> No tietysti tällaisessa kansainvälisessä yhtiössä se tietysti edistää, jos on valmis menemään ulkomaille töihin ja. Se on ihan selvä, ja sitä on monet muutkin tässä talossa käyttäneet hyväkseen.

Valmius muuttaa töiden perässä ulkomaille on edistänyt Heikin uraa. Hänen urakehitystään on kuitenkin hidastanut tai estänyt peruskoulutustaso:

> Tietysti se, mikä estää urakehitystä on se, että mun peruskoulutus ei oo tarpeeksi korkea. Eli jos mulla on keskikoulu, niin se melkein estää, että mä en pääse ylöspäin etenemään sellaisiin tehtäviin, missä ois paljon alaisia. Se on melkein niin kuin kielletty Metsossa se tällainen nousu.

Johtotehtäviin eteneminen ei ole Heikin mielestä mahdollista, jos peruskoulutus ei ole riittävän korkea, eli lukion tasoinen. Merkitykselliseksi kohokodaksi urallaan Heikki mainitsee tietyn tuotteen myynnin aloittamisen tiettyyn maanosaan. Tällä tapahtumalla on hänelle suuri merkitys kaikista urapolun varrelle sattuneista tapahtumista:

> Kyllä mä olen ylpeä siitä, että mä olen aloittanut tuotteiden Q myynnin markkina-alueille I, J ja K. Että mä oon ollu kaikissa niissä mukana, kun ensimmäiset koneet on myyty sille markkina-alueelle.

Myynnin aloittaminen uudelle markkina-alueelle on tärkeää yritykselle, mutta myös Heikki kokee tapahtumat itselleen henkilökohtaisesti merkityksellisinä ja tärkeinä myös hänen uransa kannalta. Edellisen sitaatin perusteella Heikki kokee työn havainnoinnin eli työtehtäviin liittyvän osaamisen ja saavutusten merkittäväksi tekijäksi omalla urallaan. Urakehityksen kannalta Heikille tärkeiksi uraosaamisen alueiksi ovat muodostuneet oman osaamisen kehittäminen eli uran hallinnan osa-alue sekä työtehtäviin liittyvien taitojen ja tietojen kehittäminen eli työn havainnoinnin osa-alue. Nämä kaksi osa-aluetta Heikki tuo esille haastatteluissa kertomalla pitävänsä muuttuvasta työstä sekä kokevansa merkityksellisimmäksi kokemuksekseen uuden markkina-alueen aloittamisen.

6.4.2 Muutokset ja käännekohdat uralla

Heikille uran aikana merkityksellisiksi tilanteiksi ovat muodostuneet onnistuneet työtehtävät:

> Kyllähän tietysti vuosien mittaan on ollut erimerkiksi myyntitehtävissä aina, kun on kaupan pystyny saamaan kotiin niin sehän on aina hieno tunne. Se on tapahtunu monessa kohtaa eri tavalla.

Onnistuneet tilanteet eivät ole noudattaneet tiettyä kaavaa tai tilanneketjua, vaan Heikki nostaa esille mieleenpainuvimpia kauppatapahtumia ja tarinoita kauppojen takana. Merkityksellisiksi ovat muodostuneet sellaiset tilanteet, joissa kaupantekoon liittyy jokin hauska tarina:

> Elikkä yks sellanen kaikkein hauskin tapaus oli maassa E ja yhdessä meidän miehen kanssa soitettiin asiakkaalle ja oli sovittu, että me tavataan seitsemän aikaan siellä hänen

> työmaallaan L, on miitinki ja mentiin, niin se kaveri oli nukkumassa siellä. No, me herätettiin kaveri ylös ja palaveria pitämään ja. Meillä oli tällanen tietokoneohjelma, jolla voidaan simuloida, mitä tuotteella P voi tehdä. Samalla kun me keskusteltiin, mä otin tietokoneen, läppärin, eteen ja mä simuloin, ja sitten mä otin printterillä kaverille eteen paperin, että kato näin paljon se kone voi tehdä sulle tuotetta, mitä sä haluat. Noin paljo, ja sitten saman tien se pisti nimen alle. Et se oli sitte, vielä tarina jatkuu. Me toimitettiin kone ja kahden vuoden jälkeen hän otti sen vasta käyttöön. Ei sillä, hänellä ollut tarvetta sille koneelle edes silloin, kun hän päätti ostaa sen.

Myös asiakkaalta saatu kiitos tai huomionosoitus on jäänyt Heikille mieleen merkittävänä tapahtumana:

> Ja hän osti sitten laitteen, ja hän on sen jälkeen kirjoittanut tällaiseen kansainväliseen alan lehteen, että hän yhdessä työurakassaan pystyi tienaamaan koko koneen niillä säästöillä – – ja sitten hän julkisti siitä tarinan lehteen vielä. Se on hirveen hieno asia kyllä.

Kansainvälisellä uralla, eri maissa toimiessa, kansainväliseen työympäristöön liittyvät tekijät ovat olleet Heikille hänen uransa haastavimpia asioita:

> Tietysti kulttuurihaasteet on kaikista suurimpia. Että ehkä maanosassa I, maan M kulttuuri on se kaikista haasteellisin, koska täytyy ymmärtää, että vaikka he sanoo kyllä, niin se ei tarkoita kyllä. Että kun sen muistaa, niin sitten menee hyvin. Tietysti maanosa I on sikälikin hankala, koska siellä on joka maassa oma kulttuuri, eli se on hyvin rikkonainen kulttuurimielessä koko alue.

Myös työuran vaihdoksiin ja muutoksiin Heikki kokee merkittävänä tekijänä kulttuuriset tekijät ja työn vaihtelevuuden. Myös oman osaamisen ja työhön liittyvien taitojen kehittäminen on ollut Heikille tärkeää:

> Itse olen kokenut hyvin tärkeänä sen, että olen pystynyt vaihtamaan työtehtäviä ja markkina-alueita, joissa työskentelen, koska tavallaan jos ajatellaan näitä kohdemaita niin mä koen erittäin kiinnostavana tutustua erilaisiin kulttuureihin, erilaisiin ihmisiin, ruokiin, mitä siellä on, juomiin mitä siellä on, ja kaikkeen tähän näin. Elikkä se tuo tavallaan uutta kiinnostavuutta siihen työhön. Tavallaan, aina kun tekee erilaisia työtehtäviä, niin ainahan sitä oppii uusia asioita.

Heikkiä on motivoinut työn vaihtelevuus ja erilaisiin kulttuureihin tutustuminen. Uudet maat ja kulttuurit ovat tuoneet hänen elämäänsä ja työhönsä sisältöä. Hän on kokenut työnsä mielenkiintoisena ja motivoivana, kun siinä on ollut riittävästi vaihtelua. Toisaalta muutokset uralla ja työtehtävissä ovat myös lisänneet kiinnostusta työtä kohtaan. Samalla on voinut jatkuvasti oppia uutta, kuten Heikki itse toteaa. Itsensä kehittäminen ja taitojen sekä tietojen kartuttaminen ovat olleet Heikille tärkeitä hänen uransa aikana.

Perhe on ollut Heikin tukena hänen työurallaan. Vaimo sekä lapset ovat sopeutuneet ulkomailla asumiseen ja he ovat olleet valmiita muuttamaan Heikin kanssa hänen työnsä perässä eri maihin. Uusiin kulttuureihin ja maiden tapoihin sekä aikatauluihin sopeutuminen ei ole kuitenkaan aina ollut helppoa:

> Perhe on ollut erittäin myötämielinen, eli, toki se on ollu lapsille kova paikka, kun oli kouluiässä, kun mentiin maahan B. Kun koulu loppui Suomessa, niin maahan B ja suoraan kouluun sitten. Sen jälkeen vielä kuukausi kielikoulutusta, mutta kyllä he syksyllä sitten jo tota pärjäsi hyvin koulussa. Kyllä mä luulen, että kaikesta huolimatta lapset koki sen erittäin hyvin, koska he omaksui erittäin hyvän a:n kielen ja toinen poika puhuu vähän kieltä b vielä ja sitten tavallaan ne oppi näkemään erilaisia kulttuureita. Maa B oli hyvä siinä mielessä, että siellä oli koulussa ympäri maailmaa lapsia eri maista. Se antoi tavallaan hyvän kuvan, että ihmiset on samanlaisia eri maissa ja käyttäytyy ihan samalla tavalla tavallaan.

Heikin kansainvälinen ura on tuonut kansainvälisen elämän vaikutukset myös perheen elämään. Heikki kokee tärkeänä sen, että myös lapset ovat tottuneet erilaisiin kulttuureihin, tapoihin ja ihmisiin. Kuten Heikki itse edeltävässä kommentissa sanoo, ihmiset ovat lopulta hyvin samanlaisia kulttuureista, taustoista tai ihonväristä huolimatta. Tällaista kulttuurisen vaihtelevuuden ja monipuolisuuden arvostamista voi pitää verkostoitumisen alueen uraosaamisena, sillä monikulttuurisessa ympäristössä omat henkilökohtaiset suhdeverkostot sekä niin sanottu sosiaalinen pääoma karttuu. Verkostoituminen ei ole koskenut ainoastaan Heikkiä itseään, vaan myös hänen perheensä sosiaaliset taidot ja verkostot ovat monipuolistuneet Heikin tehtyä töitä kansainvälisessä ja muuttuvassa ympäristössä.

Heikin vaimo on myös tukenut Heikin urakehitystä ja ollut mukana lasten kanssa työkomennuksilla. Heikin vaimo on voinut ulkomailla keskittyä harrastamaan sekä tutustumaan oman työnsä sovelluksiin muissa maissa. Hän on myös voinut tutustua uusiin kulttuureihin:

> Hänellä oli kiva harrastus siellä, että hän harrasti. Ja tietysti sitten seurasi aika tiiviisti (omaa koulutusalaansa vastaavan alan toimintaa) – – No tietysti vaimo on ymmärtänyt, että mä matkustan ja se oli vaikeaa silloin, kun lapset oli pieniä. Tosiaan hän oli silloin kotona, se sikäli helpotti asiaa. Sanotaan näin, että kun vaimo on ollut tosiaan maanosassa A ja maassa E ja maassa B, niin kyllä hänelle tietysti yhtälailla se kulttuuri ja kaikki siihen liittyvä on erittäin kiinnostavaa.

Heikin vaimo on voinut irrottautua omasta työstään ja muuttaa perheen kanssa ulkomaille. Vaimo on antanut Heikille mahdollisuuden luoda uraa, mutta samalla koko perhe on saanut

tutustua uusiin maihin ja kulttuureihin, mikä on Heikin kertomuksen perusteella perheelle tärkeä asia. Kiinnostus erilaisiin kulttuureihin ei ole vain Heikille tärkeää.

Heikki pitää omalle uralleen tärkeimpänä osaamisena työuran aikana karttunutta tietämystä ja taitoja. Toisaalta hän ei korosta tai ylpeile pitkän työuransa aikana saavuttamallaan tietämyksellä ja osaamisella, vaan jopa hieman vähättelee omaa osaamistaan:

> Maassa R ne kutsuu minua guru-nimellä, mitä se sitten tarkoittaakaan. Mut kyllähän tietyst jos ajatellaan kaikkea, mitä mä oon työuran aikan tehny, niin mä oon korjannu laitteita X, pistäny laitteita X myyntiin, mä oon tehny testejä ja mä oon ollu suorassa myynnissä, myyntitilanteissa monta kertaa asiakkaitten kanssa, mä oon kouluttanu asiakkaita ja omia ihmisiä. Eri kulttuureissa, totta kai, kyllähän siitä jotain jää niin kuin. Kyllä mä koen, että hyvin monet tukeutuu mun apuun konttorissa tänä päivänä, nää nuoremmat. Heillä ei oo sitä tietoa ja taitoja, he on epävarmoja.

Heikin ura on todella monipuolinen ja hän on nähnyt uransa aikana erilaisia tehtäviä eri maissa. Yli 30 vuoden työuran aikana ehtii kertyä jo paljon sellaista tietoja ja taitoa, jota nuoremmat työntekijät eivät kokemuksillaan ole voineet mitenkään saavuttaa. Heikin mielestä hänen uransa merkittävimpiä kohtia ovat olleet eri kulttuureihin tutustuminen sekä onnistumiset työtehtävissä. Mitään erityisen dramaattisia muutoksia Heikki ei mainitse urallaan tapahtuneen. Heikin urakehitys on ollut hyvin tasaista ja hän on työskennellyt asiantuntijatehtävissä koko Metsossa työskentelemänsä ajan.

6.4.3 Nykyinen työ ja tulevaisuus

Haastattelun aikaan organisaatiossa oli käynnissä suuret yt-neuvottelut, eikä neuvottelutulosta ollut vielä kerrottu. Epävarmuus ja epätietoisuus mahdollisesta muutoksesta tulee esille myös Heikin haastattelussa:

> Tällä hetkellä meidän organisaatio on auki. – – Tässä on tällaisia ristiriitoja ollut, mitä on aika vaikeaa ollut hyväksyä. Tavallaan niin kauan kun mä koen työn mielekkääksi ja nautin työstäni, niin eihän se tietysti suurempi ongelma ole.

Heikki kokee epävarmuutta lisääväksi tekijäksi sen, että työntekijöille organisaation rakenne ei ole täysin selvä, eikä varmaa tietoa omasta tulevaisuudesta ole. Myös jatkuvat muutokset työtehtäväkentällä ovat lisänneet epävarmuutta. Kaikki tehdyt suunnitelmat eivät ole toteutuneet sellaisina kuin Heikki on odottanut. Nämä tekijät lisäävät epävarmuutta ja tyytymättö-

myyttä työhön. Kuitenkin Heikki kokee olevansa edelleen motivoitunut tekemään työtä. Hän kokee työnsä mielekkääksi ja nauttii työn tekemisestä.

Haastatteluhetkellä nykyisessä tehtävässään Heikki on ollut noin kaksi ja puoli vuotta. Hän on tyytyväinen työhönsä, mutta organisaatiomuutokset tuottavat ongelmia:

> Suurin syy on se, että meidän organisaatio on täysin hajallaan tällä hetkellä. Se ei oikein tulevaisuudennäkymät ei ole oikein hyvät siinä suhteessa, jos ei oo mitään selvää organisaatiosysteemiä, kaaviota tai organisaatiojärjestelmää ja sillä tavalla.

Heikille epäselvä organisaatiorakenne tuottaa eniten harmia, vaikka hän onkin omaan työhönsä motivoitunut ja tyytyväinen. Tulevaisuus ei kuitenkaan haastatteluhetkellä tunnu organisaatiossa täysin turvalliselta.

Heikki pitää itseään vastuuntuntoisena ja sitoutuvana työntekijänä. Hän on myös joustava:

> Kyllä mä sanoisin, että mä oon aika vastuuntuntoinen ja hoidan hommat loppuun, että riippumatta paljonko se vie aikaa.

Nykyisessä työssään Heikki tarvitsee eniten työhön liittyviä taitoja ja osaamista. Hänen mielestään myös työuran aikana kertyneillä kokemuksilla on merkitystä hänen työtehtävissään:

> Kun sä joudut suosittelemaan jotain toimivaa ratkaisua, sullahan täytyy olla joko tieto tai kokemus, että se toimii. Tietysti, kun on pitkään ollut alalla, niin on se kokemusperäinen tieto myöskin, että minkälaiset järjestelmät toimii hyvin.

Heikki kokee pitkän työuran edistävän hänen menestymistään nykyisessä tehtävässään.

Tulevaisuuden suhteen Heikki on toiveikas, vaikka organisaation tulevaisuudesta tai omasta työnkuvasta muuttuvassa organisaatiossa hänellä ei vielä haastatteluhetkellä ollut tietoa:

> Mä en oo oikeastaan murheissani tulevaisuudesta, että jos mä saan lopputilin, niin sen jälkeen mä alotan jonkun oman bisneksen teon, koska mä oon täysin vireä vielä. Jos työura jatkuu ja tulee lomautuksia, niin sitten mulla on kaikkea, mitä mä voin kyllä loman aikana voisin tehdä, että en mä näe mitenkään pahana tulevaisuutta.

> Mun tavoitteet on ne, että mä lähden terveenä eläkkeelle.

Heikillä on siis suunnitelmia tulevaisuutta varten, ja hän on pohtinut erilaisia uran muuttumisen mahdollisuuksia. Hän on varautunut niin työpaikan menettämiseen, lomautuksiin kuin työn jatkumiseenkin. Hän kokee edelleen olevansa työkykyinen. Mikäli työura Metsossa päättyisi, on Heikki suunnitellut oman yrityksen perustamista. Yrittäjänä Heikki voisi hyödyntää kaikkia pitkän työuransa aikana saavuttamiaan taitoja. Lisäksi hänellä on pidemmän tähtäimen tavoite: päästä terveenä eläkkeelle.

Tulevaisuudessa Heikki uskoo tarvitsevansa erityisesti taitoja, jotka auttavat häntä suoriutumaan käytännön työtehtävistä toimistolla:

> Jos mä hoidan vielä nää viimiset vuodet näitä nykyisiä työtehtäviä, elikkä taidot, mitä mä tarvitsen lisää, liittyy näihin tietokoneohjelmiin ja tällaisiin. Niitä tulee lisää kokoajan. Niitä oppia käyttämään tehokkaasti. Uusia tietojärjestelmiä ja vastaavia.

Tekninen osaaminen korostuu Heikin työssä. Hänellä on paljon työhön liittyvää osaamista, tietoja ja taitoja, joita on kertynyt pitkän työkokemuksen aikana, mutta kehittyvät teknologiat asettavat haasteen myös pitkän uran tehneille konkareille. Heikki on uransa aikana hakeutunut itsenäisesti erilaisiin organisaation sisäisiin koulutuksiin ja pitänyt siten omasta kehittymisestään huolta. Hän on saanut koulutusta niissä aiheissa ja taidoissa, joita hän kulloinkin työssään tarvitsee: kouluttamisessa, myyntitekniikassa, johtamistaidoissa. Koulutukset ovat olleet tärkeitä ja niistä on ollut Heikille urallaan hyötyä, mutta hänen mielestään yleinen talouden ymmärtäminen on myös tärkeää:

> Ehkä viime vuosina on ollut tärkeämpää, että ymmärtää talouden paremmin, että ymmärtää näitä talouslukuja ja muita näitä, mitä tulee papereita aina, että ymmärtää mitä niissä kerrotaan.

Heikki toteaa, että hänen oma asenteensa työntekoa kohtaan on muuttunut uransa alkuajoista:

> Kyllä jokaisessa työpaikassa Suomessa näkee sen, että tällainen verkostoituminen auttaa, jos siihen peliin lähtee mukaan. Tietysti, nuoresta pitäen mun tavaramerkki oli i, t, e, eli ite. Että silloin nuorena mä kaiken tein niin kuin itse, niin tuli hyvin tehtyä. Tosin mä oon siitä niinkuin muuttanu käsitystä, että eihän se niin ole. Mutta nuorena mun kanta oli se, että itse tekee, niin kaikki tulee hyvin tehtyä. Nyt tehdään yhteistyötä.

Verkostot ja yhdessä tekeminen ovat nykyään tärkeämpiä kuin yksilöllinen suoriutuminen. Heikki on myös uransa aikana joutunut muuttamaan käsitystään oman työn ja yksilösuorituksen tärkeydestä. Yhteistyöllä on nykyään tärkeä rooli työelämässä.

Heikki nostaa urallaan tärkeimmäksi tekijäksi sen, että hän on saanut toimia kansainvälisissä tehtävissä ja matkustaa, vaikka liikkuva työ asettaakin haasteita yksityiselämälle:

> Ehkä yksi sellainen tekijä, minkä takia mä oon viihtyny on, että mä oon joutunu ja saanu matkustaa, että se on. Mä kaipaan sitä, että mä pääsen erilaisiin kulttuureihin. Tietysti viime vuosi oli jo vähän liian paljon matkustamista, että mä olin 140 pävää matkoilla viime vuonna. Se johtui markkinatilanteesta. Tavallaan tää yksityiselmä kärsi täällä kotimaassa, että mitään ei voinu sopia enää. Nythän tää on jo paljon rauhallisempaa.

Heikin työhön vaikuttaa markkinatilanne maailmalla sekä organisaatiossa. Vilkkaana aikana matkustamista ja töitä on paljon, hiljaisempana aikana taas työt rauhoittuvat, mutta samalla mukana tulee aiemmin mainittu epävarmuus töiden jatkumisesta. Kokonaisuudessaan Heikin voi sanoa viihtyvän työssään melko hyvin. Hän nauttii työnsä mahdollisuuksista ja velvoitteista ja tuntee pääsevänsä hyödyntämään niitä taitoja, kokemuksia ja osaamista, joita hän on pitkän työuransa aikana hankkinut. Toisaalta hän ei kuitenkaan näe tulevaisuuttaan uhkaavana tai pelottavana, vaikka työpaikka ei haastatteluhetkellä ollutkaan varma ja pysyvä. Heikillä on pitkän työuransa jälkeen edelleen suunnitelmia, miten hän saa aikansa kulumaan joko nykyisessä työssään jatkaen tai aivan uusia haasteita ja mahdollisuuksia kokeillen. Heikin urapolulla tärkeässä roolissa on kulttuurien tuntemus sekä uran aikana kokemusten kautta kertynyt tietämys. Kulttuureihin tutustuminen sekä uusien haasteiden kohtaaminen on ollut Heikille se asia, mikä saa hänet motivoitumaan työssään vielä monien työvuosien jälkeen.

6.5 Mikan uratarina

Mika on 36-vuotias diplomi-insinööri. Metsossa hän toimii esimiesasemassa asiantuntijatehtävissä. Tässä tutkimuksessa Mikan uratarina edustaa epätyypillisiä urapolkuja. Hän on työskennellyt koko varsinaisen työuransa ajan, 12 vuotta, Metsossa. Mikalla on vaimo ja lapsia. Työn ohella Mika on tehnyt jatko-opintoja yliopistossa.

6.5.1 Opiskelijasta asiantuntijoiden esimieheksi

Mika on päätynyt tekniselle alalle ensin opiskelemaan ja töihin oman mielenkiintonsa takia:

> Mulla varmaan ihan lapsuudesta lähtien on kaikki koneet ja värkit kiinnostanu – –

Mikalla oli kaksi vaihtoehtoa, joihin hän tiesi lukioaikana haluavansa erikoistua. Ensimmäinen oli pitkään harrastuksena ollut ala ja toisena tekniikka. Harrastusalan opinnot eivät kuitenkaan tuntuneet motivoivilta, sillä taiteellisen elämän arvomaailma ei tuntunut Mikasta mielekkäältä:

> – – näin siinä sitten tota vuoden verran tota sitä minkälaisia ne oikeet alan X taiteiljat oli. Ei sopinu sitten omaan arvomaailmaan ja loistavia tyyppejä kaikki ja ihan valtavasti lisäs ihmisymmärrystä. – – ei muutenkaan se alan X ura hohdokasta tuntunu olevan. Joten se motivoi toisaalta sitten paluun jälkeen jatkaan sitä tekniikan opiskelua ja se lähtikin siitä sitten sujumaan vuodesta n lähtien.

Mikalla on ollut nuoruusvuosinaan mahdollisuus nähdä taiteellista työtä tekevän elämää, ja se sai hänet motivoitumaan ja kiinnostumaan toisena vaihtoehtona olleesta tekniikan opiskelusta. Lisäksi kiinnostusta lisäsi kesätyöpaikka konepajalla:

> Pääsi sattumoisin, tai voi olla, että pääsin suhteilla, mutta kukaan ei oo tunnustanu, pääsin sinne puhdistusviilaajaksi rälläkkää käyttämään, niin se oli sellanen mukava ensikosketus konepajan touhuun ja se niinku lisäs, vahvisti sitä uskoo siihen – –

Metsoon Mika on päätynyt olosuhteiden pakosta tai vaikutuksesta:

> Sitten kun oot kaupungissa X ja alaa Y opiskellu ja yrityksiä on aika hyvin tarjolla, mutta se on aika selkeetä, että minkä tyyppiseen hommaan sitten päätyy. Siitä eteenpäin mikään ei oo ollu itsestään selvää, että on ollu kyllä mielenkiintoisia kohtalonoikkuja ollu urakehityksessä. Mutta suurin osa niistä on ollu ihan positiivisia.

Mikan kokee, että hän on päätynyt Metsoon, koska on opiskellut teknistä alaa tietyssä kaupungissa. Vaikka tarjolla olisi ollut muitakin alan yrityksiä, Metso on hänen mielestään ollut selvä valinta työpaikkana. Vaikka työuran alku ja työpaikan valinta on hänen mielestään ollut selvä juttu, ei hänen urapolkunsa ole hänen omasta mielestään kulkenut yhtä selvästi eteenpäin, vaan hän sanoo jopa kohtalon vaikuttaneen hänen uransa kulkuun. Urakehityksensä ja muutokset urallaan hän kokee kuitenkin positiivisina.

Mika on päätynyt Metsoon töihin tutkinnon lopputyöhön liittyvää työpaikkaa etsiessään. Mikan opiskeluala vastasi Metson toimialaa ja hän päätyi tutkimusprojektiin työntekijäksi:

> Vuonna N oli siinä vaiheessa opinnot, että tarvitsin, tai olin niin kuin lopputyötä vaille, jonkin verran kursseja tekemättä, mutta kuitenkin harjoittelupakkaa ja lopputyötä etsin. Pistin semmosen kymmenkunta hakemusta eri puolille ja yks sitten myös tähän taloon, – – Siihen oppiaineeseen X liittyen sitten täällä oli luotettavuusprojekti, jossa oli sitten taho

> A ja sen aikainen yritys B ja nykyinen yritys C, siis tuotteiden Y valmistajia. – – mut tämmöinen yhteisprojekti oli valmisteilla. Mä en itse asiassa saanu siitä tietää mitään, mutta se oli taustalla siihen, että mut sitten harjoittelijaksi otettiin – –

Uransa aikana Mika on ehtinyt toimia useissa erilaisissa asiantuntijatehtävissä projekteissa Metsossa. Hän on ollut samassa tehtävässä noin vuodesta viiteen vuoteen. Mikan työtehtävien vaihtumiseen ovat vaikuttaneet hänen suhteensa muihin työntekijöihin ja esimiehiin. Verkostoilla on Mikan urakehityksen kannalta suuri merkitys:

> Sitten kävi niin, että meillä oli pitkäaikainen toimihenkilö X muistaakseni titteliltään, N. N., joka sai sitten yritys D:ltä sellaisen tarjouksen, josta ei voinut kieltäytyä ja muutti paikkakunnalle A. – – ja sitten M. M. tunsi mut ja mä tunsin M:n. Sitten kun tämä toinen [henkilö], N.N., poistui, niin M. M. sitten kysyi, että haluaisinko mä ryhtyä siihen projektin Z vetäjäksi ja se tapahtui sitten siis vuoden N alusta musta tuli Z-järjestelmien kehityspäällikkö. – – ja montakohan vuotta mä siinä sitten olin. Edeltäjät oli tehtävässä pysyny suurin piirtein puoltoista kaks vuotta, sit vaihtanu tehtävää tai useimmiten lähteny talosta pois. Ja tota aika kova vaihtuvuus ollu. Siitä huolimatta mä jaksoin siinä olla vuoteen NN asti. Erittäin kansainvälinen homma, ja sillai haastava – – Aikaa menee, suunnitelmat venyy ja ei millään tuu valmista, eikä tänä päivänäkään oo valmiita.

Mika viihtyy haastavissa työtehtävissä, mutta hän ei kuitenkaan viihdy tehtävissä, jossa haasteet ovat jatkuvasti samanlaisia päivästä toiseen:

> – – mutta itse tossa NN vuoden paikkeilla aloin sit siihen tehtävään vähän kypsymään. En mitenkään riitautumaan, ei siinä ollu sellasta negatiivisuutta, vaan se oli enemmän sitä, että päivästä toiseen samaa haastavuutta. Tuut töihin, et yhtään tiedä mitä tapahtuu. Luulet tietäväsi mitä teet, mutta tulee jotain muuta ja kirjottelet sitten vielä kotoa käsin englanninkielisiaä meilejä pitkiä sepustuksia ihmisille, jotka ei varmaan ees ymmärrä mitä kirjottaa ja. Se meni sellaseks poliittiseks vääntämisekskin sitten, kun keskusteltiin, tuleeko yksiä järjestelmiä X koko toimialalle ja tämmösiä vääntöjä. – – Oikeastaan mä aloin sitten väsyyn siihen suurimpaan vääntöön, – – Se oli sellaista luovutustaistelua, ja sitten kun se näytti siltä, että se voitettiin, niin ei siinä menny pitkääkään, kun alkoi tuntua, että nyt etitään jotain uutta.

Mika viihtyy haastavissa tehtävissä, mutta hän pitää haastavan työn varjopuolena sitä, että joutuu työskentelemään epävarmuudessa ja sellaisten asioiden parissa, joista ei ole saatavilla tarpeeksi tietoa. Tällöin yhteistoiminta muiden yhteistyökumppaneiden kanssa hankaloituu ja keskustelu voi muuttua hankalaksi ”vääntämiseksi”.

Mika suhtautuu positiivisesti oman uransa ja osaamisensa kehittämiseen sekä kouluttautumiseen. Koulutukset ovat myös vieneet häntä eteenpäin urallaan:

> – – mä olin juurikin kyseiseen aikaan lopettamassa parivuotista jatkokoulutusta – – Se oli ihan mukava tällainen lisäkoulutus, joka ihan sopivasti herätteli siihen, että urassa, uralla pitää joskus ihan tahallaankin vaan tehdä muutoksia, että saa eri näkökulmia. Siinä vuonna NNN silloisen esimieheni O.O:n kanssa nostin esille sen, että mä jollakin aikavälillä haluan muutosta. – – Nostin myös esiin sen, että saatan ruveta myös jatko-opiskelijaks, jos sopiva työtehtävä löytyis – –

Mika on aktiivisesti itse nostanut urallaan esille oman halunsa kehittyä ja hän on myös vaatinut itse muutosta. Toisaalta häntä on tähän opettanut lisäkoulutus, jossa hän on uransa aikana ollut mukana. Samalla hän on esittänyt esimiehelleen toivomuksen ja näkemyksensä oman uransa kulusta ja päässyt tehtävissä sekä uralla eteenpäin. Mikalla on itsellä halu muutokseen ja kehittymiseen. Hän on myös nähnyt uransa suuntautuvan tiettyyn suuntaan, kohti päämäärää, joten uran suunnittelu on myös hänelle itselleen tärkeää. Mikalle uran hallinta ja oman osaamisen kehittäminen ovat tärkeää uraosaamisen näkökulmasta. Työtehtävissä Mika kokee myös haasteet, kehittämisen ja uuden luomisen tärkeinä:

> – – erittäin mielenkiintoinen ja tällainen keihäänkärkiosa-alue, josta on vaikee saada konkreettisia hyötyjä vielä, että se on ihan uutta tekniikkaa. Mutta yritys oli hyvä ja yritys jatkuu vielä, jatkoprojekteja, kolmevuotisia projekteja käynnistymässä, ei olla suinkaan lopetettu.

Hän on edennyt urallaan verkostojen avulla. Nykyiseen asiantuntijaroolin sekä esimiestyön yhdistävään tehtäväänsä Mika on päätynyt esimiehensä ehdotuksesta. Mika kokee nykyisen työnsä haastavana mutta opettavaisena, kun hänellä on alaisinaan joukko alansa hyvin tuntevia asiantuntijoita:

> – – mulla on alaisina sitten eri teknologioiden ihan huippuasiantuntijoita meillä. Siis talon parhaita osaajia, ja sanotaan vielä, että semmosia henkilöitä, jotka on tyypillisesti koko opiskelu-uransa ja muun tehnyt melkein sitä yhtä asiaa ja sen jälkeen jatkanu, lukee edelleen kirjallisuutta ja muuta, että todella asiantuntijoita. Eli tuntee itsensä hyvin tyhmäksi sitten, kun. Että mitä sitä voi tehdä. Sitä vois vaikka alaistensa huonekaluja kantaa tai jos tarvii muuttoja tehdä, ettei vaan häiritte heidän työtää. Mutta nimenomaa nöyryyttä olen oppinu siinä, että jos siinä hommissa X alotin lähestulkoon yksin ja sitten organisaatio kasvoi itse asiassa noin kymmenen hengen kokoiseksi kutenkin siinä viiden vuoden aikana. Olin itte kuitenkin, tiesi kaikesta kaiken suurin piirtein. Ja nyt sitten menee tommosen asiantuntijaporukan eteen, niin se on ihan erilaista johtamista.

Mika on työuransa aikana toiminut itse kehittämis- ja projektitehtävissä, mutta nyt hänen työhönsä haastavuutta tuo esimiehen rooli, johon hän suhtautuu kunnioituksella. Hän kokee asiantuntijoiden johtamisen haastavana mutta tärkeänä tehtävänä. Oman asiantuntijuuden rooli on muuttunut Mikan siirryttyä noin vuosi sitten esimiestehtäviin.

Mika kokee, että hänen uraansa ovat edistäneet ennakkoluulottomat ihmiset: sekä hän itse että esimiehet:

> Väittäisin, että mun tapauksessa semmonen tietynlainen ennakkoluulottomuus, joka on ilmeisesti näkyny tekemisessä ja se on johtanu siihen, että kun meillä on myös joukossa ennakkoluulottomia johtajia, niin se yhdistelmä johtaa nopeisiin siirtoihin ja sitä kautta. En mä nyt katsois, että mun urakehitys mikään kovin nopea sillai ninku. Vaiheita on ollu useita, mutta tota. Jotkus on jo istunu jo hallituksessa tässä iässä useita vuosia, että ehkä niillä on jotain sukulaisia pelissä, mutta kumminkin niin tota. Mä näkisin, että on ollu sellaisia rohkeita, ennakkoluulottomia johtajia, jotka on vaikuttunu. Ja mulla on itse asiassa niinku hirvittävän myönteinen kuva kaikista esimiehistä, jotka mulla on ollu. – – suurin osa on ollu yllättävän sellasia positiivisella tavalla rohkeita ja nopeita esimiehiä.

Mika ei nosta niinkään esille omaa ennakkoluulottomuuttaan tai taitojaan työssä, vaan tuo puheessaan esille esimiesten ennakkoluulottoman asenteen. Hän on omalla toiminnallaan pystynyt kiinnittämään esimiesten huomion itseensä ja esimiehet ovat toimineet hänen uraansa edistäen. Mika kokee kaikkien esimiestensä olleen hyviä. Heillä on ollut Mikan mielestä oikeat toimimistavat. Mika arvostaa rohkeutta ja nopeaa toimintaa.

Mika näkee urakehityksensä esteenä sen, että hän on ollut vain Metsossa töissä. Toisessa yrityksessä hän voisi olla jo korkeammassa asemassa:

> Tietyssä vaiheessa siirtyminen pois ois todennäköisesti nostanu, manager-sana ois jääny pois. Ehkä joku director, vp tai jotain muuta jossain. Se riippuu yrityksen koosta, mutta kyl se. Tai sitten konsulttialalle tai jotain et. En mä tiiä, mikä sitten on urakehitystä ja mikä palkkakehitystä. Ainakin palkka ois parempi, jos ois lähteny.

Mika ei osaa tarkkaan määritellä, minkä kokee urakehityksenä, mutta hän toteaa ainakin palkan olevan yksi urakehityksestä kertova asia. Muussa yrityksessä Mika olisi omasta mielestään voinut edetä urallaan paremmin tai korkeammalle kuin Metsossa, tai ainakin palkka olisi korkeampi.

Mika kokee urallaan merkityksellisimmiksi asioiksi haasteelliset työtehtävät. Hän nautti tilanteista, joissa hän on suuren haasteen tai kehitystehtävän edessä.

> Musta on ollu mukava saada isoja haasteita ja mä nään, että mut on muutaman kerran heitetty semmoseen paikkaan, tai oikeestaan mä oon joo monta kertaa menny täysin tuntemattomalle vyöhykkeelle. Ensimmäisenä henkilönä sinne alkanu rakentaa asioita. Se on ehkä ollu mukavinta. Jolloinka saa tehdä paljon itse, muiden on aika vaikee haastaa, pystyy niinkun itte selittämään, miksi joku asia on tehty tietyllä tavalla. – – Että oikeestaan tää viiminen nimitys sitten. Siinä oikeestaan oo mistään muusta, siinä se suurin haaste on

> siinä, että miten sitten johtaa tollasta moniteknistä porukkaa lähimpänä esimiehenä, että miten sen menee. Tota se on tota niinkun ehkä mua on eniten motivoinu se, ei ne oo mun maailmassa ne ei oo toivottomia tilanteita, mutta monen muun silmissä ois. Moni niistä on jälkikäteen ollu. Ihan suhtkoht hyvin ne on menny.

Mika nauttii haasteista ja on saanut uransa aikana testata omia kykyjään ja osaamistaan haastavissa työtehtävissä. Hän kokee myös onnistuneensa, ja se motivoi häntä jatkuvasti hakeutumaan haastaviin tilanteisiin ja eteenpäin urallaan. Nykyisessä työssään hän kokee haastavana juuri asiantuntijoiden esimiehenä toimimisen.

6.5.2 Muutokset ja käännekohdat uralla

Mikan uran merkityksellisimmät hetket liittyvät haastaviin tehtäviin ja isojen päätösten tekemiseen. Merkityksellisissä tilanteissa myös asiakkaalla on usein tärkeä rooli:

> Tavallaan kun noita asioita on tehny, niin niissä on tyypillistä se, että ensin sä pakerrat yksin ja muut nyökkäilee päätä ja sillai. Ja tota kyllä tukee saa ja sillai, mutta ei tuu sitä aitoo imua. Niin mä näkisin, että nää käännekohdat on ollu aina sellasia hetkiä, jollonka yleensä asiakaslähtösesti tulee joku pakkotilanne, jonka pystyy sitten juuri sen takia, että on vuosi pari aikasemmin alotettu tekee jotain, niin se on just se jalkautumisen hetki. – – perusasiat eivät olleet kunnossa, niin yhtäkkiä taas on kaikkein tärkein asia saada tietyt asiat kuntoon. Siinä oli isoja rooleja. – – Tavallaan mä nautin niistä tilanteista, kun pystyy samaan aikaan, oli syy mikä tahansa, isoja muutoksia, pysyviä muutoksia. Ne on ollu sellasia motivoivia hetkiä. Ja kyllä se on sitten, se on tärkeetä.

Mikalle tärkeää on suurten päätösten tekeminen: hän kokee merkityksellisiksi ne tilanteet, joissa hän todella näkee olevansa ratkaisijan roolissa ja saa esittää ratkaisun suureen ongelmaan. Mika motivoituu haasteista, ja niitä on hänen urallaan tasaisesti riittänyt.

Mika kokee nykyisen tilanteen organisaatiossa kaikista haastavimmaksi. Haastatteluajankohtana käynnissä olleet suuret organisaatiomuutokset sekä yt-neuvottelut tekevät Mikalle työstä henkisesti haastavaa:

> Ehkä juuri nyt eletään kaikkein haastavimpia aikoja, mitä on koskaan ollu. Yt-neuvottelut on repiny organisaatioo ja ei nyt mitään riitaa, mutta näkee sellasta uupumusta, tilanteeseen, uupumusta siihen odotteluun ja totta kai se on itteenkin vaikuttanu tosi pahasti.

Tilanne on Mikalle itselleen hyvin raskas, vaikka hänen alaisiaan tai häntä muutokset eivät suoranaisesti kosketakaan. Esimiesasemassa yt-neuvottelutilanne on Mikalle erilainen kuin asiantuntijatehtävissä toimiville alaisilleen:

> Ja siin on velä se, että esimiesasemassa siitä tietää muutaman kuukauden etuajassa ja tota se on ollu tavallaan sitten ensinnäkin motivoida itsensä epätietoisuuden tilassa. – – Siis tässä ajassa nimenomaan sis alaisten johtaminen ja kun siis ei tiedä, miten ihmisille käy, niin se on ollu todella, todella hiostavaa ja kyllä vaikuttaa ihan joka päivä.

Esimiesasemassa Mika tietää muita aiemmin, mitä tapahtuu, ja hän tuntee olevansa vastuussa alaistensa motivoinnista. Tehtävä on haastava, sillä oma motivaatiokin voi olla hukassa, kun yt-neuvottelut vaikuttavat koko työympäristön hyvinvointiin ja ilmapiiriin. Mika näkee haastavan tilanteen myös mahdollisuutena itsensä kehittämiseen:

> Ja oon toki parhaani tehny ja kyl mä nään tässä tietenkin kehittymisen paikankin, et pystyy itte tarkkailemaan itteensä ja reaktioitansa ja sitä miten pystyy muihin vaikuttamaan.

Mika kokee haasteet mahdollisuutena tarkkailla itseään ja oppia. Mikalla on vahva halu kehittää itseään ja kehittyä. Hän sanoo tarkkailevansa itseään ja omaa toimintaansa, ja voi siten oppia reagoimaan tulevaisuudessa paremmin uusiin haasteisiin. Mika nauttii haasteista ja vastuusta, mutta vastuussa on myös toinen puoli:

> Ja totta kai pelkää sitten, että jos yrittää kannustaa ja muuta, niin antaako sitten turhaa toivoo ja muuta, että yrittää varoo vähän kaikkea. Se varovaisuus on niinkun pävän sana.

Esimiehenä Mika kokee, että hänen tulisi kannustaa alaisiaan, mutta painostava tilanne tekee rohkaisemisen ja kannustamisen aiempaa haastavammaksi.

Mikalle vaikeita tilanteita ovat ne, joissa hän ei koe itse olevansa tilanteen tasalla:

> – – varmaan sellaset tilanteet, jotka ei oo omassa hallinnassa, niin silloin minä en viihdy missään tehtävissä. Että tota se on niinkun sellanen kielteinen asia. Nyt eletään haastavia aikoja ja jos tästä hyvin selvitään, niin olen erittäin tyytyväinen. – – pystyy motivoimaan kaikki työn tekoon. Saa vaan hyviä tuloksia ja sit toivotaan vielä että talouskin, maailmantalous tulis kuntoon, niin sitte on mukava olla.

Vaikka tilanne ei ole Mikan hallittavissa, on hänellä kuitenkin selvä toive paremmasta tulevaisuudesta. Tärkeänä hän kokee, että pystyy vaikeinakin aikoina motivoimaan omat alaisensa työhön ja päästä eteenpäin yli vaikeiden aikojen. Toisaalta myös tulevat projektit tuntuvat haasteellisilta, jopa pelottavilta:

> Se on niinku sillai. Kyl tää vaihe vielä menee, mutta sitten kun niitä pitää toteuttaa, pelottaa vähän etukäteen.

Mika on ollut koko uransa ajan töissä Metsossa. Organisaatio on tarjonnut hänelle mahdollisuuden sitoutua, ja siksi hän ei ole vaihtanut organisaatiota:

> Mä olen aika sitoutuva, ja se tarkoittaa sitäkin, että mä oon edelleen erittäin paljon tekemisissä. – – Ja mä pyrin pitämään, mulle on aika tärkeetä, että ne asiat, jotka käynnistetään, viedään myös loppuun. Joten se on varmaan se perussyy. Pitäis varmaan aika pahasti mennä herne nenään, että tulis lähdettyä, tai sitte tosi iso rahatukku.

Mika toteaa, että olisi voinut vaihtaa työpaikkaa, jos suhteet työpaikalla olisivat huonontuneet radikaalisti tai toisesta yrityksestä olisi tarjottu hyväpalkkaista työtä. Näin ei kuitenkaan ole tapahtunut, joten Mika on pysynyt Metsossa ja sitoutunut kulloinkin menossa olevaan projektiin. Hänelle on tärkeää viedä aloittamansa työt myös loppuun.

Mika näkee perheen vaikuttavan hänen uraansa kahdella tavalla:

> Tota, mä uskoisin, että se tosiasia, että on lapsia niin tota sillä on kaks asiaa, mihin se vaikuttaa, eli voidaan se laajentaa niinkun sitoutumiseen, perheeseen ylipäätään ja se johtaa siihen, että työtehtävä ei voi olla liian matkusteleva ja se ei voi olla mikään komennus. – – Mutta tota, mä näkisin, että se toinen puoli, mitä se on, se on rajottanu urakehitystä tämmöseks niinku no, uraraketiks tai semmoseks. – – Mutta tota toinen mitä mä uskon, mistä on hyötyä, on esimieskokemus. Saa tukea, tai esimiestoiminta saa tukea siitä, että on kasvatusvastuuta.

Mika näkee perheen rajoittavan tai rajoittaneen hänen urakehitystään. Mikan mielestä hän olisi voinut edetä urallaan nopeammin tai pidemmälle, jos hän olisi voinut vapaasti matkustella ja ”keräillä pinnoja – – olemalla Kiinassa vuoden ja niin edelleen – – ”. Mika puhuu uraraketista, eli hän kokee ulkomaankomennusten olevan tärkeitä nopeaan uralla etenemiseen. Hän ei ole halunnut lähteä perheen kanssa ulkomaille, ”ainakaan toistaiseks”. Mika näkee perheellä ja isyydellä kuitenkin myös positiivisen puolen, sillä vanhemmuus on hänen mielestään auttanut häntä toimimaan vastuullisessa esimiestehtävässä.

6.5.3 Nykyinen työ ja tulevaisuus

Nykyisessä työssään Mika on toiminut vuoden, ja hänen tehtävänsä on toimia asiantuntijatiimin esimiehenä. Mika on tyytyväinen nykyiseen työhönsä, vaikka ei olekaan tyytyväinen toimialan ja organisaation yleiseen tilanteeseen haastatteluhetkellä:

> – – tietysti mä en oo tilanteeseen tyytyväinen, että on tollasta epävarmuutta ilmassa. – – Mua tavallaan niinku tollaset ihan tolkuttomat haasteet jotenkin kiehtookin. Tykkään olla vaikeissa paikoissa.
>
> Mä tykkään tämmösistä, mä oikeestaan tykkään, kun on epäselvää ja pitää tehdä päätöksiä oikeetaan niinkun nollatiedon perusteella oman vaiston varassa.
>
> Kyllä ja esimiehenä tällä hetkellä on sellanen henkilö, jolta voi oppia paljon. – – Meillä ei oo, ainakaan ollu, sellasta syyttävää ilmapiiriä tai semmosta että etsitään syyllinen ja naulataan se.

Mika nauttii haasteista ja uhkaavista tilanteista. Tässä haastavassa organisaatioon liittyvässä tilanteessa hän kokee tärkeänä oman esimiehensä roolin. Mikalle on tärkeää, että omalta esimieheltä voi oppia asioita. Toisaalta päätöksenteossa ja haasteiden vastaanottamisessa helpottaa se, että Mika kokee organisaation sekä työympäristön ilmapiirin tukevan hänen tekemiään valintoja. Ilmapiiri työyhteisössä on hyvä ja antaa tilaa erilaisille ihmisille sekä päätöksenteolle.

Mika suhtautuu omaan osaamiseensa ja rooliinsa organisaatiossa hieman humoristisesti. Hän pitää itseään edullisena työntekijänä:

> Eli sanotaan suhteessa kokemukseen, kykyihin, näyttöihin ja niinpäin pois ominaisuuksiin, kyllä tota väittäisin, että mulla on, tässä on hyväntekeväisyyttä mukana, että mä pysyn tässä organisaatiossa. – – Eli kyllä mulla on sitoutuminen vahva yritykseen ja kyllä mulle on tällä hetkellä tärkeempää, että työ on mielekästä kuin palkka. – – arvot on muuttunu matkan varrella ja se on jännä ilmiö. Ja tota kyllä mun vahvuus varmaan on se sopeutumiskyky. Että jos tarvii jotain uutta juttuu tehdä nyt vaikka viikkokin, niin kyllä mä sitten teen. Olen hyvin joustava.

Edullisuudella Mika tarkoittaa sitä, että hänen mielestään Metsossa palkkakehitys ei vastaa osaamistason kehitystä. Mika tuntee oman osaamistasonsa ja arvostaa omaa tietämystään sekä kokemuksen kautta saavutettua osaamista. Hän pitää itseään sitoutuvana työntekijänä. Sitoutumiseen on vaikuttanut hänen arvojensa muuttuminen: palkka ei ole niin tärkeää kuin työn muut ominaisuudet. Lisäksi Mika pitää itseään sopeutumiskykyisenä ja joustavana. Hän on valmis tarttumaan uusiin tehtäviin ja haasteisiin ja vie tehtävät loppuun.

Tällä hetkellä Mika näkee tärkeäksi osaamiseksi työssään alaan liittyvän tiedon hallinnan:

> Kaikkein tärkeintä tällä hetkellä on just tietää, mitä tää meidän toiminta on. Tietoo tästä yrtyksestä, organisaatiosta, henkilöistä, niiden henkilöiden ominaisuuksista ja sitten tietysti yrityksen ulkopuolinen verkosto ja sieltä tulevat ominaisuudet. – – Mutta se ominaisuus, mikä tohon liittyy on nimenomaan se tavallaan luottamus itseen ja myös se, et mä tiedän, mitä tässä yrityksessä uskaltaa tehdä ja mitä ei.

Työhön liittyvän tiedon lisäksi verkostot ja ihmissuhteet ovat Mikan uralla tärkeitä. Näiden lisäksi myös omaan uraan liittyvä tietämys sekä itsensä tunteminen ovat Mikalle uran kannalta tällä hetkellä merkityksellisiä osaamisalueita. Tulevaisuudessa Mika näkee erityisesti verkostot merkityksellisinä:

> Lisää tietoa siis verkostojen kautta syntyvää tietoa. Sitten kyky saada noita muutoksia eteenpäin vietyä. – – Kyllä mä varmaan siinä vaiheessa uraa oon, että siitä verkostosta on enemmän hyötyä. Että se on se, millä eteenpäin mennään.

Ihmissuhteet ovat siis merkityksellisiä sekä verkostoissa, mutta myös kykyjen ja osaamisen kannalta, sillä esimiestyössä sekä asiantuntijatehtävissä Mika kokee vaikuttamiskyvyt myös merkityksellisiksi. Varsinaisesti hän kuitenkin kokee, että verkostojen avulla hän voi edetä urallaan.

Tulevaisuuteen Mika suhtautuu odottaen. Hän näkee tulevaisuudessa erilaisia mahdollisuuksia: jatko-opinnot voisivat edistää hänen uraansa:

> Mulla on tietysti ensinnäkin se jatko-opinto-optio olemassa ja jos mä tässä organisaatiossa pysyn, niin siinä on ihan jopa sallittuakin, jos vaan mitenkään pystyy, jatkaa tohtoriks. Siitä ei oo haittaa, siitä on hyötyä. – – Eihän se tässä yrityksessä muuten mitään vaikuta, että ehkä tulevaisuudessa se sitten on merkittävämpää myös meillä sisäisesti. Eli tarkoittaako se sitä, että mä panostan tonne asiantuntijuuteen, omaani.

Toisaalta tohtoriopinnoilla on Mikan mielestä myös arveluttava puoli organisaation näkökulmasta. Mika kokee, ettei jatkotutkinnolla ole organisaation näkökulmasta todella merkitystä, mutta ehkä tulevaisuudessa verkostoitumisen ja organisaation kehittymisen myötä tohtorin tutkinnolla voi olla hänen urakehitykselleen merkitystä myös Metson sisällä. Mika kokee, että hänen on hyvä panostaa omaan asiantuntijuuteensa ja omaan osaamiseensa omalla erityisalueellaan. Toisena vaihtoehtona Mika näkee uusien kokemusten etsimisen oman organisaation sisältä:

> Mutta toinen vaihtoehto on sitten se, että ura, tai kokemusta hakee sitten tän yrityksen sisällä muista toiminnoista.

Mika toteaa, ettei hän ole aikonut ikuisesti pysyä nykyisessä tehtävässään, vaan kaipaa uutta haastetta ennen pitkää työhönsä.

Mika on myös harkinnut tulevaisuudenvaihtoehtona yrityksen vaihtamista ja toisessa organisaatiossa toimimista. Siihen liittyy oma houkuttelevuutensa, mutta myös haasteensa tai uhkansa. Työpaikan vaihdokseen sisältyy Mikan mielestä riskejä, joita on ennakolta vaikeaa arvioida:

> Sitten on se vaihtoehto, että lähtee yrityksestä pois ja menen tekemään jotain saman suuntaista hommaa toiseen yritykseen. Siinä on vaan se riski, että tavallaan sit se niinkun nälkä on suurempi kuin se kyseinen yritys pystyy tai uskaltaa tarjoamaan, että siinä on aina siis riski. Suurimpana riskinä mä pidän sitä, että siirtyy uuteen yritykseen ja on käytännössä ihan sitoutunu siihen ja oman maineensa kannalta, tekee siellä asiat ja sit se ei oikeesti oiskaan palkitsevaa.

Mika kokee organisaation vaihtamisessa haasteellisena sen, että uudessa organisaatiossa oma panos ei välttämättä tulisikaan riittävästi korvatuksi, eikä työ olisi riittävän tyydyttävää. Mikalle tärkeämpää on oma viihtyvyys työssä kuin esimerkiksi palkka tai ulkoinen status, joka toimen mukana tulee.

Mika näkee myös rajoitteita omalla urallaan:

> Mä todennäkösesti en tuu päätymään yrityksen ylimpään johtoon, koska ei mulla oo semmosta ambitioo enkä mä oo luonteeltani semmonen, et kyllä mulle sopii paremmin semmonen rooli, missä oikeesti voi alaiset tuntea ja alaiset on sellasia, jotka tekee ihan oikeeta työtä. Se on mun maailma.

Hän pitää rajoitteena sitä, ettei ole itse valmis pyrkimään yrityksen ylimpään johtoon, mutta samalla toteaa, ettei sellaista roolia työltään kaipaakaan. Hän haluaa olla tekemisissä ihmisten kanssa, jotka tekevät ”oikeita” töitä ja hän voi olla todellisessa kontaktissa omien alaistensa kanssa. Mika pitää ihmisläheisestä työstä, ja näkee ylimpien johtajien roolin todellisesta työnteosta etäisenä, eikä siksi halua edetä yrityksen ylimpään johtoon.

Mikan tulevaisuuden tavoitteena on edetä urallaan, mutta yhtä selvää tavoitetta hänellä ei ole:

> Kyllä nyt näkisin, että kymmenen vuoden päästä vois olla pykälää korkeemmalla ja parikytä vuotta kaks pykälää korkeemmalla. – – ja kyllä sitte käytännössä riittää, sitten voi jäädä elälleelle tai ryhtyä vanhemmaks konsultiks tai jotain muuta.

Mika näkee, että uralla eteneminen tarkoittaa ylennyksiä. Toisaalta myös konsulttityö voisi olla hänen mielestään hyvä tulevaisuuden urakehityksen tavoite. Tavoitteisiinsa Mika uskoo pääsevänsä verkostojen avulla:

> Aika hyvä verkosto tässä syntyy ja varsinkin jos siihen ottaa vielä sen akateemisen puolen mukaan. Ja kyllä mä luulen, että paikkoja vapautuu ja löytyy.

Mika on valmis ottamaan haasteita tulevaisuudessakin vastaan. Hän uskoo etenevänsä verkostojensa avulla. Lisäksi hän on valmis kehittämään omaa osaamistaan. Mika nauttii haasteista ja selvittää mielellään muiden ”pahoiksi paikoiksi” tai mahdottomiksi tilanteiksi mieltämiä haasteita. Hänellä on kunnianhimoa, mutta myös realistinen näkemys uransa kehittymisestä tulevaisuudessa. Osaamisensa kannalta Mika korostaa verkostojen merkitystä mutta myös oman itsensä kehittäminen sekä uran suunnittelu ovat Mikan uralla tärkeässä roolissa.

6.6 Leenan uratarina

Leena on 32-vuotias ylemmän korkeakoulututkinnon suorittanut metsolainen. Leenan koulutusala on muu kuin tekninen ala. Tässä tutkimuksessa hän edustaa epätyypillistä metsolaista urapolkua. Leena on työskennellyt organisaatiossa kuusi vuotta ja hän on sinä aikana toiminut kolmessa eri tehtävässä. Hänellä on aviomies ja kolme lasta. Ennen Metsoa Leena on työskennellyt varsinaisen työuransa aikana kahdessa muussa organisaatiossa. Metsossa hän toimii esimiestehtävissä asiantuntijoiden parissa.

6.6.1 Uralla eteenpäin muutosten myötä

Leena on työskennellyt Metsossa kuusi vuotta. Tänä aikana hän on ehtinyt vaihtaa kahdesti työtehtäviä. Nykyiseen tehtäväänsä hän on päätynyt organisaatiossa tapahtuneiden muutosten seurauksena:

> Kyllä melkein vois sit sanoo sen niin, että se oli se organisaatiouudistus, mikä sitten pisti siellä meillä niinku ne hommat jakoon. Osittain ehkä tää, että on ollu hyvä tuurikin, että on tullu sellasia paikkoja, että on voinu hakee, mutta sitten osittain tietysti, että on ollu

> sellanen esimies tai ihminen, joka on bongannu, että tuossa on ainesta ja, että se pystyy nuo hommat hoitamaan, niin että myös esimiehestä on ollu kiinni.

Organisaatiouudistuksen myötä Leenalle on avautunut mahdollisuus nykyiseen tehtäväänsä. Toisaalta hän näkee myös verkostojen ja ihmissuhteiden, erityisesti esimiestyön roolin tärkeänä siinä, että hän toimii nykyisessä tehtävässään. Leena mainitsee myös onnen, hyvän tuurin, yhtenä työhön vaikuttavana tekijänä. Leena kuitenkin toteaa esimiehen huomanneen, että Leenalla on mahdollisuuksia pärjätä uusissa tehtävissä. Myös Leenan osoittama osaaminen, taidot ja kyvyt ovat vaikuttaneet hänen etenemiseensä urapolullaan ja työtehtävien vaihdoksiin.

Leenalle työ näyttäytyy mahdollisuutena oppia uutta. Työtoverit ovat tässä oppimisprosessissa merkittävästi esillä:

> Enempi on ollu sitä, että työ opettaa, että joka paikassa on joutunu opettelemaan ihan alusta asti kaikki asiat ja sitten luottamaan siihen, että mitä ei ite osaa, niin sitten voi kysyä ja joku toinen osaa ihan varmasti sanoa, että talo yleensä, työpaikat on täynnä niitä eksperttejä, että sieltä aina joku sitten pystyy neuvomaan.

Leenan kommentista käy ilmi, että hän kokee jatkuvasti oppivansa työssään uusia asioita. Kaiken osaaminen ei ole välttämätöntä, sillä ympärillä on aina ihmisiä, joilta löytyy tilanteeseen oikea tarvittava tieto ja osaaminen. Yhteinen osaaminen ja tiedon jakaminen on Leenan mielestä työorganisaatiossa tärkeää.

Leena on ennen Metsoon tuloaan työskennellyt kahdessa erilaisessa yrityksessä. Hän toteaa, että yritysten välillä on eroja, jotka johtuvat pelkästään yrityksen koosta:

> – – kun Metsoon tulin, niin täällä oli heti taas huomattavasti tarkemmat säännöt ja raha tiukemmalla ja erilainen organisaatio, kuin jos on 200 ihmistä tai 2000 ihmistä, niin se on ihan erilainen hierarkia ja paljon enemmän tasoja ja tietysti paljon enemmän paikkojakin, että mitä talon sisällä on, niin erilaisia työtehtäviä on nyt sit täällä ollu paljon enemmän, mitä on nähny ja sillä lailla, että on niinku. Ite tykkään siitä, että on niinku oikeet säännöt ja tietyt rajat ja missä mennään, että ei oo ihan niinku semmosta leväperästä touhua. Että niinku aika erilaisia on ollu nää kaikki työpaikat keskenään. – – että kun on iso talo, niin talon sisälläkin on vielä erilaisia näitä tämmösiä miten toimitaan ja tota minkälaisia tasoja sieltä löytyy.

Leenan kommentista selviää myös, että hän pitää Metson toimintatapoja itselleen toimivina: selvät rajat ja organisaation hierarkkisuus tai monitasoisuus ei haittaa häntä. Leena näkee suu-

ren organisaation tarjoavan työntekijöille enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa uraansa ja toimia erilaisissa työtehtävissä.

Leenaa on auttanut uralla eteenpäin niin uran hallintaan kuin työn havainnointiin liittyvä osaaminen. Oikea asenne, avoimuus uuden oppimiseen sekä rohkeus tarttua tilaisuuksiin ovat Leenan mielestä niitä taitoja, jotka ovat vieneet häntä eteenpäin urallaan:

> – – kun on sellanen *asenne*, että sen minkä tekee, niin tekee hyvin. Ja on ollu valmis oppimaan ja opettelemaan koko ajan uutta, että ei jämähdä siihen omaan nurkkaukseen, vaan koko ajan on avoin uusille mahdollisuuksille ja ehkä sitten sekin, että mä oon kuitenkin aika rohkeesti tarttunu aina tilaisuuksiin – –

Toisaalta hän toteaa, että urakehityksessä on myös haasteita ja rajoitteita, jotka hän on itse tunnistanut uransa aikana. Uusien taitojen ja uuden osaamisen opettelu vie aina oman aikansa:

> Mutta oon kuitenkin ymmärtäny silleen omat rajoitteet, että joku vois kokee, että liian nopeesti on hakeutumassa taas uusiin tehtäviin, että kun entisiäkään ei oo kerinny täysin oppimaan, enkä tietysti ollukaan, mutta tota, että on sitten kuitenkin tarttunu tilaisuuksiin silloin kun on tullu sellanen esille. Ja sitten nykyisessä hommassa, niin, vaikka on tosi teknistä välillä ja semmosta kaikki termistö ja kaikki on vieraita – – niin silti niinku on yrittäny opetella niitä asioita ja sitten sitä, että kysyy sitten niiltä, jotka osaa.

Alan tekninen termistö on ollut Leenalle haaste hänen työssään, koska hänen koulutusalansa ei ole tekninen. Toisaalta hän kokee oman oppimishalunsa ja rohkeutensa tarttua uusiin asioihin omaa uraansa edistävinä tekijöinä. Lisäksi hänen ympärillään olevat työkaverit ovat auttaneet häntä tarvittaessa:

> Että ihan suoraan voi sanoa, että oikeesti en ymmärrä, enkä osaa, niin voitko auttaa. Ainakin itestä se on tuntunu, että se on muittenkin mielestä ja varsinkin alaisten mielestä, sillä on saanu sitä arvostusta ja semmosta, et se homma toimii, et ei yritäkään olla se semmonen pomo, joka tietää kaiken, vaan ottaa niinku, vaan sanoo suoraan, että ei tiiä enkä osaa, niin voisitteko auttaa. Aina sitä sitten joku osaa, ja osaa auttaa, et luottaa, että ne alaiset sitten luottaa tai joku kollega tai joku.

Osaamisen jakaminen tulee selvästi Leenan kommenteissa esille. Hänen työssään tiimityön ja yhdessä tekemisen rooli näkyy selvästi. Omaa osaamista täydennetään ympärillä työskentelevien ihmisten osaamisella. Leenan mielestä työskentelyssä tärkeää on yhteistyö ja luottaminen yhteiseen osaamiseen: jos ei itse osaa tai ole asiantuntija jollain alueella, on ympärillä kuitenkin paljon osaamista ja taitavia ihmisiä, joilta puuttuva taito tai osaaminen löytyy.

Leena kokee koulutustaustansa ja sukupuolensa vaikuttaneen myös negatiivisesti hänen urakehitykseensä:

> Tietysti sitte, ehkä jossain asioissa tuntuu, että kun *ei oo insinööri*, niin koetaan sitten, tai jotkut henkilöt kokee, että tota, *että akkoja ja ei ne ymmärrä mistään mitään*. Tämmösiäkin ihmisiä on, että jos ei niinkun ajatusmaailmat ehkä kohtaa, niin sellaset, silloin voi tulla niitä semmosia estoja, että tuntuu, että lyö päätä seinään ja mikään ei toimi. Että ehkä ne on enempi semmosella henkilösuhdepuolella.

Varsinaiset ongelmat eivät kuitenkaan lopulta ole Leenan mielestä johtuneet asioista, vaan ihmisistä ja persoonallisuuseroista. Hän itse toteaa, että henkilösuhteista johtuen on välillä voinut olla vaikeuksia. Hän ei siis suoranaisesti koe erilaisen koulutuksensa tai sukupuolensa vaikuttaneen siihen, miten hänen urakehityksensä on edennyt tai miten häneen työpaikalla suhtaudutaan. Leenan mielestä erimielisyyksissä tai haastavissa tilanteissa asioita enemmän merkitystä on ihmisillä ja heidän persoonallisuudellaan.

Leenalle työssä merkityksellisintä on työn haastavuus ja se, että hän tuntee itse viihtyvänsä työssään:

> Kyllä se tärkein on sellanen *työn haastavuus*, et se mitä tekee, et siinä riittää tekemistä. Että pitää olla sitä, tai se motivaatio tulee siitä, että ne tehtävät on semmosia, että niinku ite kokee, että niissä on oikeesti tekemistä ja sitten, että siitä saa oikeudenmukaisen palkan, että ne vastaa toisiaan.

Leenalle on tärkeää, että hän viihtyy tehtävissään ja hän motivoituu siitä, että kokee työnsä järkeväksi sekä saa siitä arvonsa mukaisen palkan. Leena nostaa esille myös työn ja palkan suhteen. Hänelle työtä vastaava palkka on tärkeä ja motivoiva asia.

6.6.2 Muutokset ja käännekohdat uralla

Leena kokee tärkeimmiksi muutoskohdiksi urallaan työpaikan löytymiseen ja saamiseen liittyvät asiat:

> Ihan niinku ehkä ihan ensimmäinen työhaastattelu, sitten kun sai sen vakituisen työpaikan, niin se oli ehkä semmonen ensimmäinen merkityksellinen – – niin se sillälailla oli jo semmonen työvoitto.

Ensimmäisen työpaikan saaminen on ollut Leenalle merkityksellinen kokemus, mutta uran kannalta merkittäviä ovat olleet myös myöhempiin työtehtäviin ja vastuuseen liittyvät seikat ja muutokset:

> Mut sitte varsinkin sitte – – siinä hommassa oli paljon just niinku suunniteltuja muutoksia, et siellä tehtiin isoja muutoksia sen työpaikan X toimintatapoihin ja henkilöstöön ja sitten, kun se vakituinen henkilö jäi siitä [pois] just, että ne oli aikasemmin ollu vaan kaavailuja ja sit ne piti toteuttaa ne muutokset, nin se oli oikeestaan aikalailla semmonen, et siinä joutu esimies-, isoja esimieshommia tekemään tai päätöksiä viemään läpi ja esittämään asioita henkilöstölle, jotka ei välttämättä ollu kauheen mieluisia sillä hetkellä.

Vastuun ottaminen ja opettelu sekä esimiestehtävissä kehittyminen ja toimiminen ovat olleet Leenalle merkityksellisiä asioita. Esimiehen roolissa työtehtävät eivät ole aina olleet vain positiivisessa merkityksellisiä, vaan työtehtäviin on kuulunut myös vaikeita ja ikäviä tehtäviä.

Myös nykyisessä tehtävässään esimiehenä Leena kokee saavuttaneensa merkittäviä hetkiä:

> Ja sitten varmaan tässä nykysessä hommassa, niin, se on ollu minulle iso juttu, että sitten kun alaisena on kuitenkin nyt n kappaletta miestä, että miten on saanu sen miesten luottamuksen ja tota yleensä sen homman toimimaan, et ne kuuntelee mua ja – – se on ollu kans sillälailla iso homma, että on saanu sen miesporukan puolelleen.

Leena kokee, että toimiessaan esimiehenä miesjoukolle hänen on ollut miesesimiestä haastavampaa saada alaisensa puolelleen ja tekemään yhteistyötä hänen kanssaan. Leena kokee kuitenkin onnistuneensa, ja esimiestehtävästä onkin muodostunut hänelle tärkeä kohta urallaan.

Leena ei halua muistella uransa aikana kokemiaan haasteita tai vaikeuksia, vaan pitää tärkeänä, että menneet jätetään taakse ja jatketaan eteenpäin. Hänen kokemansa vaikeudet ovat liittyneet henkilösuhteisiin ja ihmisten toimintatapoihin pikemminkin kuin muihin tekijöihin:

> Ne on aina semmosia, että sitten kun joku ongelman kepittää, ne sitten jää oikeestaan saman tien. – – Ne on enempi ehkä semmosia, mitkä on jääny mieleen, mitä on kokenu ehkä semmosia henkilökohtaisuuksiin menneitä. Ite ajattelen, että töissä tehdään niitä työasioita ja sitten henkilökohtainen elämä on sitten muuten, mutta jotkut sotkee sitten nätä, että ne käy ihan liian henkilökohtaisuuksiin, että semmoset on semmosia ikäviä asioita, mitkä on jääny.

Leena kokee, että työ ja henkilökohtaiset asiat ovat eri asioita, eikä hän halua työpaikalla tarttua henkilökohtaisiin asioihin. Hän kokee myös ongelmallisena sen, että toiset sekoittavat nämä kaksi eri asiaa. Leenan mielestä ikävät asiat tulee hoitaa myös kuntoon keskustelemalla:

> Tuntui, että tämmöset asiat, ikävät asiat, *keskustellaan* naamatusten ja yritetään saada ne työasiat kuntoon, et ei ruveta haukkumaan. – – et silloin ite päätin, et mä en ikinä, koskaan lähde tommosia tekemään, et siinä ei oo mitään järkee ja tota. – – et kun vaan osaa tehdä päätöksiä, kun muut neuvoo, että mihin suuntaan pitäis lähtee kävelemään.

Leenalle on tärkeää, että kiusalliset asiat selvitetään, eikä juoruta tai puhuta pahaa selän takana. Tällaiset kokemukset ovat jääneet hänelle ikäviksi muistoiksi työuraltaan. Leena kokee myös, että työtovereiden tuella on tärkeä rooli ongelmien selvittämisessä. Toisten neuvoilla on hänelle merkitystä.

Leenalle perhe on tärkeä vastapaino työlle:

> No kyllä se on sitten taas se vastapaino, että jaksaa käydä. Tai että töissä on mukava olla se työpäivä ja sitten taas vastapainoksi on se perhe-elämä ja sitten ei tarvi miettiä niitä työasioita, että kyllä ne tukee toinen toisiaan.

Leenalla on kolme lasta, mutta hän ei ole koskaan ajatellut jäävänsä kotiin lapsia hoitamaan. Leena kokeekin olevansa työmyönteinen, ja hoitaa mielellään työasioita vaikka äitiyslomalla.

> – – että semmosta, että monta vuotta kotona, niin ei oo missään vaiheessa ollu mielessä. Kuittenkin tykkään tehdä töitä – – aina voi soittaa ja silleen että, jos nyt vois sanoa, niin ei nyt mikään työnarkomaani, mutta työmyönteinen, että tykkään hommista, enkä koe mitenkään, että silloin kun oon siviilissä, että ei sais olla missään tekemisissä, et ei ne kuitenkaan stressaa mua, et ihan mielelläni jos jollain on asiaa, vastailen ja autan jos pystyn.

Leenalle työ ei ole rasite, vaan hän nauttii työnteosta, eikä osaa pitää sitä erityisen kuormittavana tekijänä elämässään.

6.6.3 Nykyinen työ ja tulevaisuus

Tällä hetkellä Leena toimii esimiestehtävissä asiantuntijoille. Hän on päätynyt nykyiseen tehtäväänsä organisaation sisäisiä hakumenettelyjä hyödyntäen. Verkostoitumisella ja uran hallintaan liittyvällä osaamisella on ollut merkitystä Leenan urakehityksen kannalta. Leena kokee, että henkilösuhteilla, suosituksilla sekä hänen omalla osaamisellaan on ollut merkitystä siihen, että hän on päätynyt nykyiseen tehtäväänsä:

> – – se oli sitten sellasen käsityksen minusta tehny päällikkönä, että minusta on myös sitten siihen päälliköksi. Ja sitten esitti toiveen, että jos vaikka tulisin sitten niihin hommiin.

Nykyisessä tehtävässään Leena on toiminut kolme vuotta. Työssään hän arvostaa monipuolisuutta ja hän kokee, että hänellä on työhön vaadittavia taitoja ja osaamista:

> – – se on tosi monipuolista se työ – – Musta tuntuu, että oon aika hyvä niinku semmosessa organisoimisessa, että pitää miettiä uusiks ja tota aikatauluttaa ja kattoo niitä monelta eri kantilta, että niin se on niinku tosi kivaa. – – että tämmönen missä on alku ja loppu, niin se sopii hyvin mun luonteelle. Tykkään saada asiat järjestykseen ja sitten hoitaa pois ja sitten uus homma kehiin. Ja sitten kuitenkin tossa on moneen suuntaan tekemisissä – –

Leenalle työ on motivoivaa ja hän kokee olevansa tällä hetkellä oikeassa työssä: hän on hyvä tehtävissään. Leena myös kokee, että tehtävät sopivat hyvin hänen luonteelleen ja vastaavat hänen osaamistaan. Toisaalta työssä on hyvää myös syklisyys ja se, että siinä ollaan tekemisissä eri henkilöiden ja toimijoiden kanssa. Verkostot ovat Leenan työssä siis myös tärkeitä.

Leena pitää itseään monipuolisena mutta samalla perinteisenä, tunnollisena ja luotettavana työntekijänä:

> Mä oon tunnollinen ja ahkera ja ja. Ehkä semmonen, joskus, tai no, en mä tiedä, että onks se paha asia, että pyrin niinku noudattamaan näitä sääntöjä aika tarkkaan – – Vaadin sitten muiltakin sitä, että aikataulussa pysytään ja hommat hoidetaan – – että ehkä semmonen tunnollisuus on. Ja oon myös sitten valmis, että jos tulee jotain yllättävää, nin sitten pystytään kyllä äkkiä muuttamaan sitten suuntaa, että en kuitenkaan oo jämähtäny et nyt kun on päätetty mennä tähän suuntaan, niin aina mennään siihen suuntaan.

Leena pitää itseään ahkerana ja tunnollisena, mutta ei kuitenkaan koe, että olisi liian sitoutuva tiettyyn suunnitelmaan, vaan on myös joustava ja valmis muutoksiin nopeallakin aikataululla.

Nykyisessä työssään Leena kokee tärkeäksi ihmissuhteet sekä rohkeuden toimia niin kuin päättää:

> Kyllä se varmaan on tärkeetä, että tulee ihmisten kans toimeen, että keskustelemallahan ne asiat sovitaan ja sähköpostiahan nyt tietysti lähetellään. – – Niitä ihmissuhdetaitoja ja kyllä se on sitten sellasta päättäväisyyttä, että jokainen haluis vetää sitä hommaa aina niinkun omaan nurkkaan tai omaan suuntaan, ja sitten siinä täytyy löytää se kultainen keskitie, että kaikki saa sen suurin piirtein mitä haluaa, niin sillälailla täytyy kyllä olla jämäkkänä, että ei lähde kuin tuuliviiri pyörimään joka suuntaan. Että kyllä siinä sellanen oman tien kulkeminen, tai pitää olla se rohkeus, että uskaltaa sanoa, että miten sen sitten loppujenlopuks hoidetaan se homma. – – pitäis kuitenki ne uudet jutut kaivaa esiin, semmosta eräänlaista rohkeutta pitää olla, et uskaltaa sitte vaan pättää, et nyt ei mennä sieltä, mistä aita on matalin.

Leena toimii esimiestehtävissä, joten hän kokee päätöksenteon olevan yksi keskeisistä osaamisalueista. Hän kokee ihmissuhdetaitojen ohella tarvitsevansa päättäväisyyttä, uskallusta sekä rohkeutta tehdä päätöksiä ja ottaa vastuuta ratkaisuista.

Leena suhtautuu tulevaisuuteen odottavaisesti. Hän näkee myös eri vaihtoehtoja, miten hänen uransa voi tästä eteenpäin kehittyä. Nykyisessä työtehtävässä Leenalle riittää tekemistä ja haasteita ”varmasti vielä monta vuotta”. Toisaalta hän on suunnitellut myös jotain muuta:

> Toisaalta niinkun mua kiinnostaa myös tehdä jotain ihan muuta. – – vois hypätä jonnekin ihan vaikka niinku henkilöstöhallintoon tai johonkin toisenlaiseen ihan johonkin toiseen tehtävään, missä ois ehkä jotain johtamista tai organisointia tai tämmöstä. Kiinnostas. Tai sitten mahdollisesti ehkä täällä oman osaston tai tehtäväkentän sisällä jonnekin rinnakkaiseen, että vähän niinkun ei nyt ihan vastaavaa, mutta jotain saman tasoista, mutta jotain että opettelis jotain taas ihan uutta.

Leenalle uudet haasteet ovat tervetulleita. Hän olisi valmis vaihtamaan jopa tehtäväkenttää, sillä hän kokee teknisen alan haasteet tulevaisuudessa itselleen ehkä liian haastavina. Leena ei kuitenkaan koe tässä vaiheessa, että hänen olisi pakko päästä vaihtamaan tehtäviä, vaan hän on enemmän sitä mieltä, että halu vaihtaa tehtäviä syntyy pikkuhiljaa:

> – – nykyinenkin on ihan jees, mutta sitten pikkuhiljaa se rupee silleen itämään, että vois sitten taas kattoo jotain toisenlaista hommaa. Että se on vähän niinku että tulevaisuus näyttää, että mihin suuntaan se laiva lähtee taas seilaamaan.

Leena kokee kuitenkin, että hänen tulevaisuuden urakehityksensä tiellä on esteitä – tai ainakin haasteita:

> Mutta ehkä nyt sitten tästä nykyisestä hommasta on sitten vähän vaikeempikin sitten hakeutua toisiin tehtäviin, et sitten ainakin mä oon kokenu, et Metsossa on sitä miesporukkaa ja insinöörin tai diplomi-insinöörin koulutuksella, että tämmöstä porukkaa. Et se on semmonen henkinen insinööri tai maisteri, että selvästi siellä on niinkun eroja että kumpaan siinä kuuluu. Niin tota joskus oon sitä miettiny niinkin päin, että tästä jos sitten vaikka ylöspäin jollekin seuraavalle tasolle haluais tai pyrkis, niin sitten on jo huomattavasti vaikeempi seula päästä siitä läpi, et siellä on sitä miesporukkaa ja leveemmillä hartioilla varmasti huomattavasti kiihkeemmällä innolla hakemassa sitä taas ylöspäin, että ehkä on vähän semmonen olokin, että se on sitten kohtaloa, että jos tulee joku semmonen sauma, että lähtee siihen mukaan. En usko, että kovin helppoo se ainakaan on, että vähän on semmonen tunne, että vähän jää jalkoihin sitten tuolla miesten maailmassa.

Naisena toimiminen miehisellä alalla ei tunnu Leenan mielestä urakehityksen kannalta helpolta. Sukupuoli on hänen mielestään hänen urakehityksensä esteenä ainakin nykyisessä organisaatiossa. Leenalle tärkeää olisi kuitenkin vielä päästä uralla eteenpäin:

> Kyllä mä haluaisin vielä niinkun sanotaan edetä uralla, että päästä sitten niinku eteepäin uralla, ja tehdä sitten niinkun ehkä vielä isompia tai tärkeämpiä päätöksiä, mitä tällä hetkellä on.

Toisaalta hän kokee, että oma osaaminen sekä kokemus vaikuttaa erityisesti siihen, miten hänen uransa tulevaisuudessa kehittyy:

> Mut sitten se on kuitenkin kokemusta ja nykyiset hommat näyttää, että päivä päivältä, että kun saa enempi niitä *kannuksia ja kokemuksia*, että johtaako se joskus sitten vielä hommiin X tai siitä eteenpäin. Että sillälailla on annettu ymmärtää kuitenkin, että jonkun kerran, että kun ikää ei oo, vaikka omasta mielestä ikää on niinkun jo ihan riittävästikin, mutta monesti se tuodaan esille, että kun on vielä niin nuori, niin sinun aika ei oo vielä, ja ei sinä ei niinkun, että pitää niinkun olla vanhempi ja muuta. Mutta saa nyt nähdä, että kyllähän tässä sitten joka vuosi tulee ikää lisää, että mihin se sitten johtaa – –

Leena näkee nuoren ikänsä oman uransa haasteena, vaikka ei itse koe olevansa erityisen nuori edetäkseen urallaan vastuullisempiin tehtäviin. Leena on pitänyt huolta oman osaamisensa kehittämisestä ja on osallistunut aktiivisesti erilaisiin koulutuksiin. Hänen mielestään kouluttautumisesta on hyötyä:

> – – mutta oon ihan tosi tyytyväinen, että kävin sen kurssin ja jos siitäkin sitten saa jotain potkua tulevalle uralla. Kun kuitenkin on niitä ihmisiä, että jotka ajattelee, että mitä sä nyt tommosia käyt, että ihan hukkaan menee. Mutta ite kuitenkin ihan positiivisesti aattelee, että jos se vaikka poikis jotain.

Leena kokee, että kouluttautumisesta ja oman osaamisen kehittämisestä sekä kokemusten karttumisesta voi olla hänelle hyötyä tulevaisuudessa. Toisaalta hän suhtautuu kuitenkin omiin tavoitteisiinsa ja niiden toteutumiseen melko varovaisesti:

> Että on tosiaan siellä semmosia pyrkiviä miehiä on talo täynnä, niin kyllä siellä saa sitten itekin yrittää. Pitäis ehkä useammin itekin suuta aukasta, mutta sitten taas semmonen itsensä esille tuominen ei taas oo se minun vahvin, enkä koe omaksi, niin että enempi ootan, että teot puhuu puolestaan ja sitten jos tilaisuus sattuu kohdalle, niin hyvä homma. Ehkä nyt oon tällä hetkellä ajatellu, että ehkä on ihan hyvä, että kerään nyt sitä kokemusta ja kartuttaa sitä omaa osaamista niin paljon kuin pystyy, että mielelläni käyn kursseja ja opettelen uusia asioita ja saan niitä vahvuuksia lisää, että sitten on helpompi tulevaisuudessa, että kun on sitä ikää enemmän ja osaamista, niin perustellakin sitten niitä, että jos on hyviä paikkoja auki tulee, niin yrittää sitten lähteä tähtäämään ihan kunnolla siihen suuntaan.

Leena odottaa, että hänen osaamisensa huomattaisiin, eikä tuo itseään tietoisesti esille. Hän tuntee, että kokemusten kerryttäminen ja korkeampi ikä voivat tuoda hänelle tulevaisuudessa lisää vastuuta. Tulevaisuuden tärkeinä taitoina Leena pitääkin ammatillisen osaamisen kehittymistä sekä varmuutta työssä eli uran reflektointiin sekä työn havainnointiin liittyvää osaamista:

> Ehkä se on semmosta varmuutta sitten näitten, et osaa niinkun laajemmin tätä ammatillista osaamista hyödyntää. – –Et uskaltaa luottaa, et osaa tehdä niitä oikeita päätöksiä, niin sellasta sitten kaipaa niinkun enemmän.

Leenalle varmuus omasta työstä ja alasta tuntuu tulevaisuuden kannalta tärkeältä. Ammatillista osaamista ja taitoja kertyy tekemisen ja kokemusten kautta jatkuvasti lisää. Leena näkee tulevaisuutensa ainoana peikkona miehisen alan. Hän kuitenkin kokee, että työssä saa uusia kokemuksia, jotka lisäävät hänen osaamistaan, ja aina hän on työssään pärjännyt:

> En mä oikeen osaa sanoo, musta tuntuu, että jokainen homma, mitä on tehny, se on aina avannu pikkasen silmiä ja vieny eteenpäin ja sitten kun on hypänny uuteen, niin sitten on taas opetellu ne ja sitten se on taas johtanu johonkin, että ihan kaikissa hommissa oon menny ihan oikeesti tekemään sitä työtä, että nyt tässä mä oon ja mutta sitten se on vaan kohtalo johdattanu, että sitten on aika nopeesti vaihtunu se tehtävä. Ja itse asiassa minulle on käyny hyvin ja oon näitten askeleitten perusteella tähän nykyiseen hommaan päätyny, niin tässä oon sitten kuitenkin ollu jo pisimpään, mitä aikasemmissa hommissa ollu missään. – – Että ainut mikä siellä nyt sitten eniten ehkä semmonen peikko, mikä siellä taustalla on, niin on se miehisyys, että voihan se olla, että jossain vaiheessa iskee sitten vastaan, mutta sen kanssa ei auta kuin tulla vaan toimeen sitten.

Leenan urapolulla tärkeitä ovat työhön liittyvä osaaminen sekä henkilökohtaiset taidot niin ihmissuhteissa kuin työhön liittyvissä taidoissa ja tiedoissa. Hän kokee ainoana haastateltuna naisena sukupuolensa vaikuttavan urapolkuunsa ja uralla etenemiseen.

6.7 Timon uratarina

Timo on 34-vuotias insinööri. Hän on työskennellyt Metsossa kahdeksan vuotta. Metson lisäksi Timo on työskennellyt yhdessä muussa organisaatiossa. Timo on naimisissa ja hänellä on yksi lapsi. Metsossa ollessaan hän on työskennellyt asiantuntijatehtävissä. Tässä tutkimuksessa Timon uratarina on esimerkki tyypillisestä urapolusta.

6.7.1 Tasainen urakehitys

Timo on tullut Metsoon aiemmassa työpaikassaan syntyneiden suhteiden kautta. Aiempaan työorganisaatioonsa hän meni tekemään lopputyötään ja siellä työskennellessään hänelle syntyi kontakteja muihin yrityksiin:

> – – tein sinne lopputyöt ja sit sen jälkeen olin siellä vuoden duunissa ja ja sitä kautta tuli kytköksiä niinkun – – ja sitä kautta päädyin tänne hommiin.

Tekniselle alalle päätyminen on ollut Timolle monien tekijöiden summa. Hän on opiskellut teknistä alaa ja opiskelujen myötä päätynyt myös kesätöihin alalle. Timo kokee, että kesätöissä syntyneet kontaktit ovat vaikuttaneet myös hänen työuransa käynnistymiseen ja kulkuun:

> – – ajauduin silloin kesätöihin alalle X ja ja sitten tykkäsin siitä hommasta ja siitä ympäristöstä ja sitä kautta taas sitten tuli niinkun kontakteja – – ja tää yhtiö oli silloin, huomaa silloin, on se vieläkin ihan mielenkiintoinen, kuitenkin sillälailla edustaa jonkinlaista suomalaista osaamista tässä alan X teollisuudessa, eikä ole mikään sellainen nyrkkipaja eikä muuta, että tota sitä kautta kautta se meni varmaan niitä polkuja.

Timoa on uralla auttanut etenemään hänen oma kiinnostuksensa alaan, mutta myös töissä syntyneet kontaktit ja verkostot. Timo myös sanoo Metson olevan hänen mielestään mielenkiintoinen ja suomalaisittain merkittävä yhtiö. Timolle myös organisaation maine on tärkeä. Hän ei ole omasta mielestään ollut erityisen hyvä tai taitava opiskelija, mutta työssään häntä on eteenpäin auttanut oma kiinnostus sekä oman alan ja kiinnostuksenkohteen löytäminen:

> Tota ehkä se, että et et mmm, mä en oo sillälailla niinkun, sen takia mä oon hommiin X joutunukin, kun mä en oo ikinä ollu mikää priimusoppilas, mut sitten kuitenkii mä oon niinkun aikasemmin sanoin, niin jollainlailla ollu kiinnostunu sillai tekniikasta. Mut en niinku sillai niinku niin syvällisesti, et se ois jotain tutkijatasoo tai tai jotain muuta ja ja Sitten taas mä mielestäni tuun hyvin ihmisten kans toimeen ja sitä kautta mä oon niinkun ajautunu näihin hommiin X ja ja sillälailla niinkun ei nyt hirveesti oo ees intressejä mitään muita hommii ees tehdä että et sitä kautta.

Timo on löytänyt ”oman juttunsa” nykyisessä työtehtävässään, ja hänen tärkeintä osaamisaluettaan on verkostojen sekä ihmissuhdetaitojen osaaminen. Lisäksi hän kokee kiinnostuksen tekniseen maailmaan ja tekniikkaan tärkeinä työssään. Timo myös toteaa, ettei hän olisi välttämättä edes kiinnostunut muun alan töistä, joten hän on selvästi oman alansa löytänyt.

Vaikka Timo kokee selvästi päätyneensä omalle alalleen, on hänellä mielessä silti asioita, jotka ovat voineet estää hänen urakehitystään:

> Se, että kielitaito jos ois niinkun parempi ja olis aikanaan tehny muutakin kun piirrelly hämiksiä hämiksiä tohon vihkonkulmaan sillon kun niinku opiskeltiin kieliä, kieliä ja tota ois siitä osannu ottaa kaikki irti, niin niin olis ollu paremmat mahdollisuudet niinkun edetä ehkä ainakin silleen kansainvälisesti niinkun tässä yhtiössä. Et se on niinkun mikä ittee harmittaa. Et siinä on niinkun aukkoja.

Parempi kielitaito, eli työhön liittyvä tietynlainen tekninen osaaminen, olisi voinut edistää Timon uraa hänen omasta mielestään. Paremmalla kielitaidolla olisi hänen mielestään voinut edetä uralla kansainvälisempiin tehtäviin. Timo ei kuitenkaan tunne, että hänellä olisi tällä hetkellä intoa tai valmiuksia lähteä parantamaan osaamisvajettaan.

> Täs on nyt iso kynnys lähtee sitä niinkun kaivelee taas ja verestää muistia että tota siihen ei oo kun yks lääke et sitä tarvis käyttää, tai sitten prepata ittesä niinkun tavallaan melkein alkeista asti uudelleen, et sit siihen pääsis kärryille. Se on yks semmonen.

Kielitaidon kohentaminen vaatisi Timon mielestä häneltä tällä hetkellä liikaa aikaa ja vaivaa, vaikka häntä puutteellinen kielitaito harmittaakin.

Timon uran merkityksellisimpiä hetkiä ovat olleet työtehtävien muutoksiin liittyneet seikat:

> No ehkä se, ehkä se oli se kun, niinkun mä sanoin, kun mä tulin tänne niinkun semmosiin asiantuntijatehtäviin tavallaan siltä varalta kun mul oli kokemusta Y-teollisuuden alalta ja muuta niin niin tulin sitten semmosiin niinkun hommiin ja puolivahingossa ajauduin sitte sitte niinkun hommiin X, kun kollega tai samassa tiimissä olevia kavereita jäi sitten pitkälle sairaslomalle ja hoisin hänen tehtäviään ja tavallaan sitten niinkun ite huomasin, että pärjään niissä ja samoin työnantaja huomas että pärjään niissä ja tavallaan sitä kautta siirryin niinkun pelkästään hommiin X. Niin se oli ehkä yks semmonen. Että niinkun löyty tavallaan se mitä sä tykkäät tehdä ja missä sä pärjäät niin se löyty.

Timolle tärkeää on ollut se, että hän on löytänyt itseään motivoivan työn ja tehtävät. Nykyisessä työssään hän tuntee pääsevänsä hyödyntämään omaa osaamistaan ja kykyjään parhaiten ja hän voi menestyä työssään. Nykyisessä työssään Timo kokee tarvitsevansa työhön liittyvää osaamista, tietoja ja taitoja mutta myös itsensä jatkuva kehittäminen on hänestä tärkeää.

> No tietenkin tässä työssä sulla täytyy olla jonkinnäkönen niinku tekninen tietotaito. Ilman sitä sä et pärjää vaikka sä miten oot sosiaalisesti tavallaan hyvä tai pystyt niinkun tulee itsensä kans toimeen et sulla täytyy olla se jonkinnäkönen niinkun tekninen tieto, mikä taas on kertyny sitten tässä ajan saatossa. Ja sitten toinen on tietysti se, että tota miten sä niin-

> kun ittee pystyt tavallaan kehittää siinä myyntityössä mitä sä niinku tavallaan kuitenkin, vaikka sä, se on kutenkin niinkun hyvin pitkälti sellasta et sä toimit niinku henkilö- sulla on niinkun vastapuolena aina niinkun henkilö, jonka kans sä pelaat vaikka niinkun edustaakin jotain isompaa kokonaisuutta. Niin miten sä pystyt tavallaan ittees niinkun siinä kehittää ja ja niitä vuorovaikutustaitoja ja ja ja ja myyntitekniikkaa ja ja ja tälläsiä pitää yllä ja ja ja kehittää.

Timon tehtävissä myös verkosto- ja ihmissuhdetaidoilla on tärkeä rooli, kun hän on työssään tekemisissä muiden yritysten ja ihmisten kanssa.

6.7.2 Muutokset ja käännekohdat uralla

Timon uran keskeisimpiä ja hänelle tärkeimpiä tilanteita ovat olleet organisaatioon liittyvät muutokset sekä omaan työhön liittyvät muutokset. Timolle suuri muutos on ollut tulla töihin Metsoon, kun aiemmin hän on ollut organisaation nykyisen asiakkaan palveluksessa. Lisäksi hän kokee merkityksellisenä työtehtävien muuttumisen:

> Ne ketkä oli ennen, sä olit ollu asiakas ja ne oli ollu sun toimittajana niin nyt se käänty niinkun toisinpäin et se ajatusmaailman niinku hahmottaminen oli on ollu ehkä yks sellanen niinku tilanne, mikä tietyllälailla kuitenkin on ollu iso asia.

> Tavallaan niistä tehtävisä X sitten niinkun meni taas niinkun hommin Y. Niissä tehtävissä X tietyllä lailla kuitenkin oot niinkun osa semmosta tavallaan suurempaa ryhmää ja sä oot niinkun tietyllälailla näkymätön siinä siinä työssä mitä sä teet. – – Sitten kun sä teet työtä Y niin sun tarvii olla, laitat kokoajan niinku ittes henkilökohtaisella tasolla likoon likoon niinku ja silleen et kun sä meet niin niin sä niinkun sinä henkilönä edustat sitä sun yhtiöös kun sä meet asiakkaiden luo. Ja kaikki mitä sä siellä teet niin sä edustat niinku sitä yhtiöö et siin on ero erilainen et sä joudut niinkun toisellailla laittaa henkilökohtasen panoksen siihen kun sä teet molempia hommia niinkun molemmanlaisia työtehtäviä niinkun innokkaasti ja parhaan osaamises mukaan mut kuitenkin sen tilanne on eri siinä et sä puuhastelet täällä toimistolla et se kun sä meet niinkun fyysisesti sen asiakkaan luo et se on tietysti niinkun niinkun yks asia.

Nykyisessä työssään Timo kokee olevansa kykyjensä ja oman osaamisensa mukaisissa tehtävissä. Nykyinen toimi on Timolle luontainen työskentely-ympäristö, ja siinä hän pääsee käyttämään omia vahvuuksia avukseen. Timo ei pelkää laittaa työssä omaa henkilökohtaista panostaan mukaan. Hän viihtyy paremmin ihmisten parissa ”kentällä” kuin toimistotöissä.

Timon uraan liittyvät haasteet ovat lähinnä ihmissuhdetaitoihin liittyviä vaikeuksia:

> Lähinnä haasteita on se että niinkun jo aikasemmin sanoin tää työ perustuu hyvin pitkälti siihen et sun pitää tulla kaikenlaisten ihmisten kans toimeen. – – tavallaan se et sä osaat niinkun lähestyy työtä oikeella lailla niinku erityyppisiä ihmisiä niitä pitää pystyä sillai

> niinku lukee että ku sä tapaat ne ja oot niitten kanssa hetken aikaa juttelet että minkä tyylinen ihminen tää, miten sä lähet tätä asiaa niinkun esittää ja miten sä etenet tässä on ehkä se kaikkein haastavin asia.

Haastavia tilanteita ovat ne, joissa yhteistä säveltä yhteistyökumppanin kanssa ei ole syntynyt aivan helposti. Timo nostaa jälleen esille ihmissuhdetaidot ja ihmisten kanssa toimeen tulemisen. Verkostoilla ja sosiaalisella osaamisella on Timon uran kannalta keskeinen merkitys.

Perheellä on Timon mielestä hänen uralleen kaksi vaikutusta: toisaalta se rajoittaa uralla etenemistä, mutta toisaalta tarjoaa tukea ja hyväksyy Timon uran:

> Mut joudun kuitenkin olee paljon pois kotoo kotoo ja tota kaikennäkösissä kissanristiäisissä ja tilasuuksissa kulkee ja iskä ei oo välillä aina välttämättä aamulla siinä kunnossa että on ilman sisuja valmis viemään pojan tarhaan niin niin tavallaan vaa - - niinku on tärkeetä et et se niinku tulee se perhe hyväksyy sen mitä sä teet sillälailla. Toki mä sillälailla oon tässä vuosien saatossa oppinu et mä otan sitten taas toisessa paikassa aikaa ittelle ja ja ja muuten et sitten jos on joku reissusetti takana niin mä voin tehä päivän kotona tai jos mä tuun jostain aikasemmin niin mä meen suoraa kotiin ja haen pojan kotoo se että niinkun että pystyy niinku sen hyväksyy et et joskus niinkun on tiukempaa ja joskus sitten taas pystyy niinkun joustaa ja ja oleen ja se on ehkä se tärkein.

Timo kokee, että perheen hyväksyntä on tärkeää. Vaikka hän tekee liikkuvaa työtä ja matkustaa paljon, osaa hän kuitenkin arvostaa perhe-elämää, ja osaa ottaa aikaa perheelleen, kun siihen on töiden puolesta mahdollisuus.

6.7.3 Nykyinen työ ja tulevaisuus

Nykyiseen tehtäväänsä Timo on edennyt pikkuhiljaa vastuun kasvaessa:

> Et se on tullu vähän niinku sillai luontasesti että et et se on niinku tavallaan menty siihen hommaan ja hommaan tai tohon myyntihommaan tavallaan sisälle ja sit on sitä vastuuta, vastuuta vähän kasvatettu ja sitä kautta.

Timon mielestä hänen uralla etenemisensä on tapahtunut luontaisesti. Vastuu on kasvanut työtä tehdessä. Nykyisessä tehtävässään hän on ollut kolme vuotta.

Timo näkee nykyisessä työtilanteessaan sekä hyviä että huonoja puolia:

> Ite työhön mä oon tyytyväinen et mä tykkään tykkään sillälailla mä oon sen verran vilkas luonne et en viihdy ihan niinku toimistotyössä ja sit tykkään tykkään niinku olla ihmis-

> tenkaa tekemisissä ja muuten ja ja sitten niinkun niinkun niinkun varjopuolia tässähän nykypäivänä on just tää suhdanteet ja niinku muut et tää heijastuu just niinku meihin just niinku niin rajusti et tavallaan tähän tähän nykyseen hommaan justiinsakin et kun raha ei liiku missään teollisuudessa ja muuta niin se luo tietynlaisia paineita paineita et se on niinku sitten semmonen negatiivinen puoli, mut pääsääntösesti oon niinku kyllä viihtyny.

Positiivista hänen mielestään on työn haasteiden ja hänen oman osaamisensa kohtaaminen. Toisaalta työnteon negatiivisina puolina hän näkee alan epävakaisuuden. Varsinaisessa työssään hän on kuitenkin viihtynyt.

Timo näkee omina vahvuuksinaan sitoutumisen, itsensä peliin laittamisen, omatoimisuuden ja aloitteellisuuden:

> Mä oon silleesti niinku mää sanoin jo aikasemmin että mä niinkun sillälailla siinä työssä mitä mä teen laitan niinku itteni likoon ja oon sillä sitte niinku aika raskaitakin retkiä teen ja sitten tämmöstä systeemiä X ja muuta omatoimisesti luon ja oon saanu sillä tulostakin aikaan.

Toisaalta Timo tiedostaa myös omat heikkoutensa, mitkä liittyvät hänen luonteenpiirteisiinsä:

> Mut sit mä en mun heikkouksia on niinkun se, et mä en niinku tällasta sisäistä byrokratiaa hirveesti tietyllälailla siedä, koska se niinkun vie aikaa siitä työstä, mitä mä teen ja mikä on niinkun toimenkuva ja sitten tämmösessä isossa firmassa se niinkun tää vähän niinku kuuluu, tähän toimintatapaan niinku kuuluu semmonen sisäinen byrokratia, mistä mä oon niinku parhaani mukaan pinnannu ja siitä ei varmaan kaikki tykkää tykkää hirveesti mut se niinkun mitä mun pitää tehä, niin siinä mä varmaa varmaa no, hoidan ne hommani ihan tunnollisesti ja oon saanu siinä tuloksiakin aikaseksi mut sitten oon ehkä ehkä tosiaan oikonu näissä tämmösissä sisäisissä hommissa et mitä mä niinkun itte nään et nää ei niinkun jalosta tätä toimintaa niinkun mihinkään suuntaan että ne on tavallaan niitä on sen takia, että joku on niitä luonu ja siinä on semmonen käytäntö niin niistä mä oon niinku pyrkiny oikomaan,.

Organisaatiossa vallitseva byrokratia ei ole Timon mieleen, eikä hän aina ole halunnut noudattaa tai noudattanut annettuja hänen mielestään jäykkiä ohjeita. Timo kulkee mieluummin omia polkujaan ja tekee työt omalla tavallaan.

Tulevaisuudelle Timolla on kaksi suunnitelmaa. Eniten häntä arveluttaa nykyisen toimialan uhkaavalta näyttävä tulevaisuus:

> Hmm, no joo, täs on nyt kaks variaatiota et mä oon tosiaan itekin miettiny tätä et mä tosiaan tän työurani, mikä on kestäny kymmenen vuotta niin oon ollu tota oikeestaan kokoajan se on liittyny näihin teollisuudenaloihin X ja Y. Tässä on sitten tietysti tässä nää nykymät tällä alalla mitä ne nyt on tällä hetkellä. Et mä en tiiä et miten alas tää Suomessa

> ajetaan ja muuta että et et varmaankin et jos ei näitä hommia jatka, niin tulee sitten ehkä katottua jotakin muuta muuta mielenkiintosta.

Kun maailmantalouden kehitykselle ja alan tulevaisuuteen ei voi helposti vaikuttaa, on Timo miettinyt jo vaihtoehtoja uransa jatkumiselle:

> Se vois olla jotain tämöseen tehtäviin X ja Y liittyvää työtä jossakin jossakin tota kiinnostavassa suurehkossa yrityksessä, mikä jollainlailla liittyy johonkin johonkin teollisuudenalaan, et en oo sitä sen kummemin miettiny. Ja jos jos ja kun tässä nyt tässä yhtiössä jatkuu, jatkunee ura, niin varmaan se tulee hyvin pitkälti olee tätä tämmöstä alojen X ja Y työtä, et et mä en sellanen niinkun hirveen sellanen kirjotuspöytäihminen ole, et mä en sellasessa niinkun hirveen toimistoympäristössä hirvittävän hyvin viihdy ainakaan vielä, et tietysti sit jos tässä joskus ikääntyy niin se on toinen juttu.

Timo haluaa pysytellä samantapaisissa työtehtävissä tulevaisuudessakin, mutta ei näe mahdottomana ajatuksena sitä, että hän vaihtaisi toimialaa tai yritystä. Toisaalta hän ei myöskään koe haluavansa pois Metsolta, vaan näkee edelleen itsensä töissä organisaatiossa tulevaisuudessakin.

Timon tavoitteena on päästä uralla eteenpäin ja saada uusia haasteita:

> Noo, toki toki niinku jokaisella varmaan niinku varmaan varmaan terveesti ajattelevalla tai tota tota tai useimmilla ihmisillä ainakin on pyrkimys päästä eteenpäin uralla ja ja viimeistään siinä vaiheessa, jos joku homma rupee tuntuu liian helpolta tai tai tota sä et siitä saa niinku enää oikeen sillälailla kiksejä irti, niin sitten pitäs niinku niinku niinku katella jotain muuta. Et sama ittellä, et niin kauan kun tavallaan tämä tämä tämänhetkinen työ kiinnostaa mä näitä voin tehä, mut tietenki sit jos se rupee niinku tuntuu itestäänselvyydeltä tai sellaselta et siitä ei enää saa niinku minkäännäköstä näköstä niinku irti irti, että sitä ois haasteita ja muuta et ehkä sitä sitten niinku pyrkii haalii itellensä enemmän vastuuta tai sitten jotain muuta semmosta sellasta mitä kautta sä saat taas niinkun niinkun niinkun virtaa ja tavallaan uutta siihen hommaan.

Timolle on tärkeää, että hän kokee työnsä mielekkääksi ja motivoivaksi, ja saa siitä virtaa elämään. Hän nauttii haasteista ja työstään. Hän ei halua, että työ alkaa tuntua liian helpolta, vaan työn täytyy tarjota hänelle jatkuvasti jotain uutta. Timo myös pitää nykyisen työnsä itsenäisyydestä ja vastuusta:

> Tällälailla kun itestään pitää huolta ja saa niinkun saa touhuta itsenäisesti niin se on niinku aika sillälailla mä tykkään siitä et et.

Timo ei kuitenkaan haaveile tulevaisuudessa johtotehtävistä:

> Et ne tuo mukanaan yleensä tälläsiä, et mä en oo tällä iällä ainakaan valmis niinku sitä jakoo tekee et et nää työt on töitä ja sitte on se elämä, mikä on töiden ulkopuolella ja.

Hän arvostaa enemmän vapaa-aikaa ja selvää työn ja vapaa-ajan välistä eroa. Hänelle johtotehtävät eivät ole uran huippu tai suuri tavoite. Timo myös kokee, että hänellä on hyvät mahdollisuudet saavuttaa tavoitteensa.

> No siis jos tää on siinä mielessä hyvä yhtiö kaikista viimeaikasista uutisista huolimatta et että tota tää on kuitenkin globaali yhtiö niin täs on niinkun sillälailla mahollisuuksia mahollisuuksia niinkun erilaisiin työtehtäviin. Et jos sä haluut niinku jotain tehtäväkiertoo tai muuta niin se yleensä onnistuu ja ja ja tavallaan se on susta ittestä kiinni, et kyllä niinkun niinku niitä mahollisuuksia on, jos sä haluut niihin tarttua et et et tässä yhtiössä olemassa.

Timo ei edes arvioi tavoitteidensa saavuttamista muissa yrityksissä, vaan näkee tavoitteet saavutettavina jo nykyisen organisaation sisällä. Hän näkee erityisesti Metson globaalin yrityksen hyvänä mahdollistajana. Esimerkiksi tehtäviä ja muita uramahdollisuuksia on hänen mielestään saatavilla, jos vain itse haluaa muutosta työhönsä.

Tulevaisuudessa Timo kokee tarvitsevansa samoja taitoja ja samaa osaamista, mikä on hänen nykytilanteessaan ja tehtävissäänkin tärkeää.

> No varmaan jo nää varmaan nämä nää tässä aikasemmin esille tulleet eli sulla pitää olla semmonen niinku tekninen tietämys ja jonkunnäköset ihmissuhdetaidot ja ja ja sitte tosiaan ne kielitaidot mistä tosiaan jo tässä aiemmin puhuin, niin ois tärkeitä. Varmaan niistä se koostuu. Ne on kuitenkin ne asia, millä sä näitä töitä teet niin välttämättömiä.

Tulevaisuudessakin hän kokee tärkeinä verkosto- ja ihmissuhdetaidot, kielitaidon sekä työhön liittyvän osaamisen sekä taidot.

6.8 Yhteenveto uratarinoista

Edellä esitetyt neljä uratarinaa ovat yksilöllisiä kuvauksia ylempien toimihenkilöiden urapoluista Metsossa. Jokainen urapolku on erilainen. Urapolkuihin vaikuttavat niin yksilölliset kuin työhön ja ympäristöön liittyvät tekijät: ikä, koulutus, urakehitys, perhe sekä yksilöllinen osaaminen. Yhteenveto uratarinoista esitetään taulukossa 8.

TAULUKKO 8 Yhteenveto uratarinoista

	Heikki	**Mika**	**Leena**	**Timo**
Ikä	59	36	32	34
Koulutus	opistotutkinto (nykyinen AMK)	ylempi korkea-koulututkinto, jatko-opintoja	ylempi korkea-koulututkinto	ammattikorkeakoulu
Koulutusala	tekninen	tekninen	muu kuin tekninen	tekninen
Perhe	puoliso ja lapsia	puoliso ja lapsia	puoliso ja lapsia	puoliso ja lapsia
Metsossa vuosia	yli 30	12	6	8
Esimies	ei	kyllä	kyllä	ei
Organisaatiot uran aikana	3	vain Metso	3	2
Uratyyppi	tyypillinen	epätyypillinen	epätyypillinen	tyypillinen
Urapolku	kansainvälinen ura asiantuntijatehtävissä	Metso ainoa työpaikka, asiantuntijatehtäviä	esimiehenä asiantuntijatiimissä	tasainen ura Metsossa saman alan tehtävissä
Urakehitys	Tasainen: työn havainnointi eli työhön liittyvä osaaminen ja taidot vaikuttaneet urakehitykseen	Ylöspäin: verkostot ja ennakkoluulottomuus vaikuttaneet urakehitykseen	Ylöspäin: muutostilanteet ja verkostot vaikuttaneet urakehitykseen	Tasainen: verkostojen avulla uusiin tehtäviin
Uraosaaminen	*Uran hallinta*: oman osaamisen kehittäminen *Motivaatio* kansainvälisestä urasta *Työn havainnointi*: onnistumiset työtehtävissä tärkeitä, työhön liittyvä tekninen osaaminen korostunut *Verkostot*: Yhteistyöllä tärkeä rooli	*Uran hallinta*: oman osaamisen kehittäminen ja arvostaminen, ennakkoluulottomuus uusia haasteita kohtaan *Verkostot*: urapolulla eteenpäin oman osaamisen sekä työssä syntyneiden kontaktien ja suhteiden avulla *Motivaatio* haasteista Sitoutuminen	*Motivaatio* haasteista ja uuden oppimisesta *Uran hallinta*: oman osaamisen kehittäminen *Työn havainnointi*: työhön liittyvä tekninen osaaminen haaste *Haasteita urapolulla*: ihmissuhteet, sukupuoli, ikä Työmyönteisyys	*Motivaatio* omien kykyjen ja oman osaamisen toteuttamisesta, työn haastavuus ja mielekkyys *Uran reflektointi*: omien kykyjen toteuttaminen työssä, ”kutsumusammatti” Työ tärkeä osa elämää
Tulevaisuus	Positiivinen näkemys, uusia haasteita ja mahdollisuuksia, haasteena työn epävarmuus	Mahdollisuuksia, toiveita; oman asiantuntijuuden kehittäminen; ei halua johtotehtäviin; sitoutuminen	Oman osaamisen kehittäminen ja kouluttautuminen; kohti uutta, ei muistella menneitä	Työn haastavuus ja mielekkyys tärkeintä; ei johtotehtäviin

Ensin taulukossa 8 esitetään jo aiemmin taulukossa 7 (luku 6.2) kuvatut taustatekijät eli ikä, koulutus, perhe työssäoloaika Metsossa, esimiesasema ja eri organisaatioiden määrä uran aikana. Tämän jälkeen taulukossa esitetään jokaisen neljän haastatellun uratarinan pääkohdat: uratyyppi, urapolku, urakehitys, uraosaaminen sekä suhtautuminen tulevaisuuteen.

Heikki on haastatelluista vanhin ja tehnyt pitkän uran Metsossa. Hän on käynyt kansakoulun sekä suorittanut opistotutkinnon, jonka katsotaan tässä tutkimuksessa vastaavan ammattikorkeakoulututkintoa. Heikki ei toimi esimiesasemassa, ja kokeekin koulutustaustansa vaikuttaneen hänen urakehitystään rajoittavasti: hän ei ole omasta mielestään voinut edetä Metsossa johto- tai esimiestehtäviin, koska hänellä ei ole ylioppilas- ja korkeakoulututkintoja. Heikki edustaa tässä tutkimuksessa tyypillistä urapolkua, sillä hän ei toimi esimiehenä ja hän on työskennellyt hyvin pitkään Metsossa. Heikki on toiminut koko työuransa ajan Metossa kansainvälisissä asiantuntijatehtävissä, ja hänen työhönsä on kuulunut paljon matkustamista. Heikki ei koe perheen rajoittaneen tai estäneen hänen uransa kehittymistä, vaan perhe on matkustanut myös Heikin mukana työn perässä ulkomaille. Heikin urakehitys on ollut melko tasaista, ja hän on toiminut samoissa tehtävissä samalla alalla uransa aikana.

Heikki pitää omalla urapolullaan ja urakehityksensä kannalta tärkeänä osaamisena oman osaamisen kehittämistä eli uran hallintaa. Kansainvälinen työympäristö on ollut Heikille häntä työntekoon motivoiva tekijä. Heikki pitää myös työhön liittyvää osaamista eli työn havainnointia uransa kannalta merkityksellisenä osaamisena. Hänelle tärkeitä ovat erilaiset työtehtävissä onnistumiset sekä mieleen painuneet kokemukset työuran varrelta. Tulevaisuutta Heikki katsoo avoimena. Tulevaisuutta varten Heikillä oli suunnitelmia. Hän ei tunne itseään vanhaksi, eikä aio jäädä vielä eläkkeelle. Heikki näkee urallaan edelleen mahdollisuuksia. Hän tietää oman osaamisensa ja on pohtinut myös yrittäjyyttä yhtenä tulevaisuuden työvaihtoehtona, jos ura Metsossa päättyisi.

Mikan urapolku on esimerkki epätyypillisestä metsolaisesta ylemmän toimihenkilön urapolusta. Hän toimii esimiestehtävissä, hänellä on ylempi korkeakoulututkinto, eikä hän ole varsinaisen työuransa aikana työskennellyt muissa organisaatioissa. Mika on 36-vuotias ja hänen urakehityksensä on kulkenut organisaatiohierarkiassa ylöspäin. Hän on työskennellyt sekä asiantuntijana että esimiestehtävissä, ja on oman osaamisensa sekä verkostoitumisen kautta päässyt eteenpäin uusiin tehtäviin urallaan. Mika nauttii haasteista ja motivoituu työhön, kun hänen tehtävissään on riittävästi haasteita sekä sopivasti paineita.

Mika arvostaa omaa osaamistaan ja tietää oman työnsä arvon. Hän kokee, että olisi voinut vaihtaa työpaikkaa ja niin edetä urallaan nopeammin enemmän vastuuta vaativiin tehtäviin. Hän kuitenkin nauttii työskentelystä ihmisten kanssa, eikä pidä johtoasemaan pääsyä oman osaamisensa tai motivoitumisensa kannalta olennaisena asiana urallaan. Mika kertoikin olevansa työntekijänä sitoutuva: hän on pysynyt koko uransa ajan saman organisaation palveluksessa. Tämä on taannut hänen uralleen pysyvyyttä. Mika on myös harkinnut työpaikan vaihtoa, mutta kokee vaihdokseen liittyvät riskit liian suurina. Uudessa työpaikassa Mika ei välttämättä voisi tehdä yhtä tyydyttäviä töitä kuin nykyisessä toimessaan. Hän arvostaa enemmän pysyvyyttä ja työn varmuutta. Nykyisessä organisaatiossa hän tietää, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia työhön sisältyy, ja millainen on työstä saatava korvaus.

Mika kokee perheen vaikuttaneen hänen uraansa sekä positiivisesti että negatiivisesti. Perheen ja lasten kautta Mika on saanut kokemusta vastuusta ja luotettavuudesta, josta on hänelle hyötyä työssä, mutta samalla hän kokee, että perhe on estänyt häntä etenemään urallaan nopeasti, eikä hänellä ole ollut mahdollisuutta lähteä esimerkiksi ulkomaankomennukselle ja edetä näin urallaan vastuullisempiin tehtäviin. Mika pitää oman uransa ja urakehityksensä kannalta tärkeänä osaamisena oman osaamisensa kehittämistä sekä verkostoitumista. Tulevaisuuteen Mika suhtautuu positiivisesti: hänellä on tulevalle uralleen toiveita ja hän näkee itsellään monia eri mahdollisuuksia edetä urallaan kohti uusia haasteita. Mika on nykyisessä toimessaan tyytyväinen siihen, että hänen työtehtävänsä palvelevat hänen omia tavoitteitaan ja hän on tyytyväinen saadessaan työskennellä sopivan haasteellisessa roolissa.

Leena on 32-vuotias esimies, ja tässä tutkimuksessa hänen uratarinansa edustaa epätyypillisiä urapolkuja sukupuolen, koulutustaustan sekä esimiesroolin takia. Hänen koulutuksensa on muulta kuin tekniseltä alalta, ja Metson lisäksi hän on työskennellyt kahdessa muussa organisaatiossa varsinaisen työuransa aikana. Leenan urakehitys on suuntautunut ylöspäin organisaatiohierarkiassa. Leenan urakehitys on suuntautunut ylöspäin erilaisissa muutostilanteissa. Myös verkostoilla ja hänen esimiehiensä toiminnalla on ollut vaikutusta Leenan urakehitykseen ja uralla etenemiseen. Työyhteisössä Leena näkee tärkeänä yksilöiden osaamisen jakamisen ja yhteistyön merkityksen. Vaikka Leena on edennyt urallaan, kokee hän silti, että hänen urakehityksessään on ollut myös rajoittavia tekijöitä: hän ei itse koe olleensa esteenä, vaan kokee pikemminkin toisten näkemykset urakehityksen nopeudesta rajoittavina. Leena on kohdannut urallaan ennakkoluuloja sukupuolensa sekä ikänsä takia: Haastattelussa hän toteaa, että joidenkin uransa aikana kohtaamiensa henkilöiden mielestä naisilla tai nuorilla työnteki-

jöillä ei ole asiaa vastuullisiin tehtäviin. Leena ei kuitenkaan halua muistella menneitä, vaan suuntaa katseensa kohti tulevaisuutta ja uusia haasteita. Hän ei koe toisten ennakkoluuloja tai -asenteita itseään loukkaavina tai hänen urakehitykseensä erityisesti vaikuttavina tekijöinä.

Omassa työssään Leena motivoituu haasteista. Hän pitää tärkeänä oman osaamisensa kehittämistä. Hän haluaa panostaa oman alansa osaamiseen ja teknisiin taitoihin, eli työn havainnointi on hänen työtehtäviensä kannalta tärkeää. Myös uran hallinta eli oman osaamisen kehittäminen sekä oman uran suunnittelu on Leenan mielestä urapolun kannalta tärkeää. Leena kokee esimiehenä verkostoihin ja ihmissuhteisiin liittyvät taidot tärkeinä: hänen mielestään ihmissuhteet ovat haastavia, mutta myös tärkeitä työpaikalla sekä urapolun kannalta. Tulevaisuudesta Leena ei ole huolissaan, vaan suhtautuu tulevaisuuteen avoimin mielin. Tulevaisuudessa hän haluaa edelleen kehittää omaa osaamistaan ja omia työhön liittyviä taitojaan. Hän on valmis kokeilemaan uusia asioita ja työtehtäviä tulevaisuudessa. Leenan haastattelussa tulee esille, hänen itse sanomanaan, työmyönteisyys: hän suhtautuu työntekoon positiivisesti ja kokee työnsä olevan tärkeä osa hänen elämäänsä. Tärkeänä työn vastapainona hän kuitenkin kokee perheen ja vapaa-ajan.

Timo on 32-vuotias asiantuntijatehtävissä työskentelevä metsolainen. Hän on suorittanut ammattikorkeakoulututkinnon. Timon urakehitys on ollut tasaista ja tässä tutkimuksessa hän edustaa tyypillistä esimerkkiä urapolusta Metsossa. Hän on Metson lisäksi työskennellyt yhdessä organisaatiossa. Omaan urakehitykseensä Timo kokee vaikuttaneen työtehtävissä syntyneet verkostot ja kontaktit. Lisäksi hänen oma kiinnostuksensa, kykynsä ja osaamisensa hänen omalla alallaan on ollut hänen urapolkunsa kannalta tärkeää. Timo pitää uran reflektointia sekä työn havainnointia tärkeinä tekijöinä urapolkunsa kannalta. Timo motivoituu työssään siitä, että saa toteuttaa itselleen ominaisena kokemiaan taitoja ja kykyjä. Lisäksi hän kokee nykyisessä työssään oman osaamisensa vastaavan työn vaatimuksia. Timo pitää lisäksi ihmissuhdetaitoja sekä verkostoitumista tärkeinä osaamisalueina sekä tähän asti tapahtuneen urakehityksensä osalta että tulevaisuuden kannalta.

Mikan tavoin Timo kokee perheen sekä rajoittaneen että luoneen valmiuksia hänen uransa kannalta. Timo kokee perheen rajoittaneen hänen mahdollisuuksiaan edetä urallaan selvästi haastavampiin, enemmän riskiä sisältäviin tehtäviin. Toisaalta perhe taas merkitsee Timolle vastapainoa työstä, ja hän kokeekin tärkeänä sen, että perhe tukee häntä ja ymmärtää hänen työnsä vaatimuksia. Timo kokee muiden tavoin motivoituvansa haasteellisista työtehtävistä,

joissa saa toteuttaa itseään ja omia taitojaan. Timo näkee tulevaisuutensa positiivisena, mutta ei halua edetä johtotehtäviin, vaan nautti työstään nykyisissä tehtävissä omimmakseen kokemansa alan parissa. Timolle on nykyiseen työnantajaorganisaatioon sitoutunut työntekijä, ja hän näkee tulevaisuuden tavoitteidensa toteutumisen mahdollisena nykyisessä työpaikassaan.

Kaikki neljä uratarinaa ovat erilaisia taustatekijöiltään sekä uraosaamisen suhteen. Vaikka urakehitys ja urapolun kulku sekä uraosaaminen vaihtelevat yksilöllisten tekijöiden mukaan, on urapoluissa silti myös yhteneviä piirteitä. Kolme nuorinta haastateltavaa kertoivat motivoituvansa haasteista työssään. Vaikka eri ihmiset kokevat haasteellisena erilaiset asiat, ovat haasteet silti lähtökohta työmotivaatiolle. Muuten uraosaaminen on kaikilla haastatelluilla erilaista, ja vaihtelee erityisesti se mukaan, millaisissa tehtävissä he työssään toimivat. Yksikään esimerkkinä olleista uratarinoista ei tue käsitystä uusista uramalleista: kaikki esimerkkityypit pitivät haastattelujen perusteella urakehityksenä ylennyksiä ja organisaatiohierarkiassa ylöspäin etenemistä. Esimerkkinä olleet urapolut tukevat siis hyvin perinteistä käsitystä urasta, joka perustuu uralla etenemiseen ja ylöspäin pyrkimiseen. Mielenkiintoista kuitenkin on, etteivät kaikki esimerkkihenkilöt kokeneet johtoasemaan pääsemistä tärkeänä urallaan: heille eteneminen uralla tarkoittaa oman osaamisen kannalta uralla kehittymistä ja etenemistä pikemminkin kuin yrityksen ylimpään johtoon pyrkimistä. Oma osaaminen nähdään tärkeänä ja siihen halutaan myös panostaa.

7 PÄÄTÄNTÖ

Tämän tutkimuksen tehtävänä oli selvittää, millaisia ovat ylempien toimihenkilöiden urapolut Metsossa ja millaista uraosaamista heillä on. Tutkimus suoritettiin tapaustutkimuksena. Tässä luvussa tarkastelen tutkimuksen tuloksia, pohdin mahdollisia jatkotutkimusaiheita ja tuon esille tapaustutkimuksen luotettavuuteen ja erityisesti tämän tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä seikkoja.

7.1 Tutkimuksen päätelmät

Urapolulla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yksilöllistä työuraa, joka muodostuu toimien ketjusta. Urapolkuun vaikuttavat työhön liittyvät seikat, kuten työtehtävä ja toimien kesto, sekä yksilölliset asiat, kuten ikä ja urakehitys. Uraosaamisella puolestaan tarkoitetaan uutta urakäsitystä, jossa uralla tai urapolulla nähdään tärkeinä yksilöllinen osaaminen, mikä koostuu viidestä eri osaamisalueesta. Uran reflektoinnilla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuuksia toteuttaa urallaan omia kykyjään, arvojaan ja tavoitteitaan. Motivaatiolla tarkoitetaan uramotivaatiota, joka syntyy ammatin ja osaamisen myötä. Motivaatioon kuuluvat yksilölliset kiinnostuksen kohteet, uskomukset, sitoutuminen sekä identiteetti. Työn havainnointi käsittää työhön liittyvät taidot ja tiedot, ja tämä osaaminen yhdistää erilaiset oppimisen muodot, sillä työhön liittyviä taitoja ja tietoja voi kerryttää niin opiskelemalla kuin käytännön työtehtävissä. Neljäs alue eli uran hallinta tarkoittaa oman osaamisen ja uran kannalta merkityksellisen osaamisen kehittämistä sekä oman uran suunnittelua. Viides osa-alue on verkostot, jolla tarkoitetaan yksilön sosiaalista verkostoa ja vuorovaikutuksellisia suhteita.

Tässä tutkimuksessa uraosaaminen liitetään yksilöön ja yksilöiden urapolkuihin, mutta uraosaamisen alueita vastaavat osaamisalueet voidaan havaita myös organisaatioilla. Myös organisaatio tarvitsee menestyäkseen kykyjä, työntekijät yhteen sitovaa kulttuuria, alaan liittyvää tietämystä ja taitoa, muuttuviin tilanteisiin sopeutumista sekä sosiaalista pääomaa eli verkostoja ja kontakteja. Tässä tutkimuksessa yksilön ja organisaation yhteen sitovana teoriana tarkasteltiin AMO-teoriaa, jossa organisaation menestys nähdään rakentuvan yksilöiden osaamisen ja menestymismahdollisuuksien kautta (Appelbaum ym. 2000; Bailey ym. 2001; Raidén

ym. 2006). Uraosaamisen käsitteen tarkoituksena onkin yhdistää muuttuvassa työmaailmassa jatkuvasti muuttuvat urat ja organisaatiot paremmin toisiinsa.

Tässä tutkimuksessa suoritettiin kaksiosainen empiirinen tutkimus, jossa kyselyn sekä haastattelujen avulla hankittiin tietoa urapoluista Metsossa. Kyselyaineistoa analysoitiin tilastollisin menetelmin. Aineistosta analysoitiin uraosaamista sekä etsittiin tyypillisiä sekä epätyypillisiä urapolkuja. Uraosaamista tarkasteltiin analysoimalla taustamuuttujien ikä, sukupuoli, koulutus, esimiesasema ja urakehitys vaikutusta uraosaamisen viiteen eri osa-alueeseen, eli uran reflektointiin, motivaatioon, työn havainnointiin, uran hallintaan sekä verkostoitumiseen. Uraosaamista tarkasteltaessa tilastolliset analyysit osoittivat, että tulokset eivät ole yleistettävissä tähän tutkimukseen vastaajajoukon ulkopuolelle, mutta tuloksia tarkasteltiin tämän vastaajajoukon osalta.

Tilastollisten analyysien perusteella tässä aineistossa todettiin eri yksilöllisten taustekijöiden ja uraosaamisen välillä olevan yhteys toisiinsa. Ikä vaikutti uraosaamiseen niin, että nuoret, alle 40-vuotiaat, vastaajat kokivat uraosaamisen urapolkunsa ja uraosaamisensa kannalta tärkeämpänä tekijänä kuin vanhemmat vastaajat. Sukupuoli vaikutti tässä aineistossa uraosaamiseen niin, että naiset pitivät uraosaamista merkittävämpänä tekijänä urallaan kuin miehet. Koulutuksen vaikutus uraosaamiseen oli se, että korkeammin koulutetut ylemmät toimihenkilöt kokivat uraosaamisen urapolkujensa ja urakehityksensä kannalta tärkeämpänä kuin alemman tutkinnon suorittaneet. Esimiesasemassa toimivat vastaajat pitivät uraosaamista tärkeämpänä kuin asiantuntijatehtävissä toimivat vastaajat. Myös urakehityksessä ylöspäin suuntautuva urakehitys oli tässä aineistossa yhteydessä siihen, että vastaajat kokivat uraosaamisen merkitykselliseksi uriensa kannalta.

Uraosaamisen käsite on kehitetty vastaamaan paremmin muuttuvien ja erilaistuvien urien tarpeita. Uraosaamisen lähtökohtana on ollut yksilöllisyys ja työntekijöiden henkilökohtainen osaaminen, mikä ei enää ole organisaatiosta riippuvaista. Tämän tutkimuksen tulokset viittaavat uraosaamisen kohdalla siihen, että uraosaaminen käsitteenä sopii paremmin perinteisestä urakäsityksestä ja uratyypistä poikkeaviin uriin. Perinteisellä uralla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa maskuliinista, hierarkkisesti ylöspäin nousevaa uraa. Tätä tulkintaa tukee havainto, että nuoret, naiset, korkeammin koulutetut sekä esimiesasemassa toimivat vastaajat kokivat uraosaamisen vanhempia vastaajia, miehiä, alemmin koulutettuja sekä asiantuntijatehtävissä toimivia ylempiä toimihenkilöitä useammin uransa ja urakehityksensä kannalta tärkeänä. Tu-

lokset kuitenkin kertoivat myös, että ylöspäin organisaatiohierarkiassa edennyt urakehitys lisäsi toimihenkilöiden uraosaamiselle antamaa arvostusta. Uraosaamista voidaan pitää tämän tutkimuksen perusteella tässä aineistossa nuorten, naisten, korkeammin koulutettujen, esimiehinä toimivien ja urallaan nousujohteisesti edenneiden ylempien toimihenkilöiden urapolkujen ja urakehityksen kannalta merkittävänä tekijänä.

Kyselyaineistosta analysoitiin myös tyypillisiä ja epätyypillisiä metsolaisia urapolkuja. Tyypillisten urapolkujen etsiminen ja analyysi osoitti, että Metsossa urapolut tyypillisesti muistuttavat perinteistä maskuliinista ja hierarkkista uramallia: Tyypillistä metsolaista urapolkua edustava ylempi toimihenkilö oli mies, mikä tukee maskuliinista urakäsitystä. Urakehitys oli tyypillisesti tasaista. Vaihteleva urakehitys, jota pidetään tyypillisenä uusille urille, ei ollut tämän tutkimuksen osalta yleistä Metsossa. Koulutus on tyypillisesti tekniseltä alalta, ja ylin suoritettu tutkinto on ammattikorkeakoulututkinto tai sitä vastaava tutkinto. Tyypilliset ylemmät toimihenkilöt ovat työskennelleet Metsossa useita vuosia, ja suurimman osan työurastaan he ovat työskennelleet Metsossa. Tyypilliset uratyypit ovat pysyneet samalla alalla uransa aikana, mutta ovat voineet vaihdella eri tehtäviä saman alan sisällä. Tyypilliset ylemmät toimihenkilöt työskentelevät asiantuntijatehtävissä, eikä heillä ole omia alaisia. Kyselyn tulosten perusteella organisaatio tukee hyvin samanlaisten urapolkujen kehittymistä. Tähän vaikuttaa varmasti ala, jolla organisaatio toimii sekä muut organisaatiorakenteisiin liittyvät seikat kuten organisaation normit, kulttuuri, käyttäytymistavat ja kehittymismahdollisuudet.

Epätyypillisten urapolkujen etsiminen monipuolisti kuvaa metsolaisista ylemmistä toimihenkilöistä. Epätyypillisiin uratyyppeihin kuului naisia, koulutus vaihteli eri aloilla ja tutkinto oli useammin muu kuin ammattikorkeakoulututkinto. Epätyypillisten urapolkujen edustajat työskentelivät useammin esimiesasemassa kuin tyypilliset uratyypit. Myös heidän urakehityksensä oli erilainen kuin tyypillisillä uratyypeillä ja oli yleisemmin ylöspäin organisaatiohierarkiassa kohoava. Vaikka organisaation tyypilliset urapolut osoittautuivat varsin maskuliinisiksi ja perinteistä urakäsitystä tukevaksi, on organisaatiossa silti muunlaisia uria, joita organisaatiolla on jatkossa mahdollisuus entistä paremmin tukea ja vahvistaa. Nyt, kun tiedossa on se, millaisia urapolkuja organisaatio on tukenut, on sillä mahdollisuus myös jatkossa monipuolistaa henkilöstön urapolkuja ja työntekijöille tarjoamiaan uramahdollisuuksia.

Urien monipuolistamiseen ja erilaisten urapolkujen tukemiseen sekä vahvistamiseen liittyy myös uraosaamisen näkökulma, mikä korostaa osaamista ja yksilöllistä kehittymistä. Yksilöi-

den urapolkujen ja urakehityksen kannalta sekä organisaation menestyksen kannalta osaamistavoitteiden määrittely voisi tukea tulevaisuuteen suuntautuvaa urasuunnittelua. Monipuolisten urapolkujen ja uramahdollisuuksien tarjoaminen voidaan organisaation kannalta nähdä myös vastuullisena urajohtamisena. Uraosaamiseen keskittyminen ja osaamistavoitteisuuteen siirtyminen vaatii kuitenkin sekä yksilöiltä että organisaatiolta uuteen ajatustapaan siirtymistä. Tällöin uria ei nähtäisi enää organisaation hierarkiassa ylöspäin nousevina suorina, vaan yksilöillä olisi enemmän mahdollisuuksia liikkua urallaan ja toimia erilaisissa tehtävissä urapolkunsa aikana. Tärkeintä tässä ajattelussa on oikeanlaisen osaamisen ja osaamistarpeen yhteensovittaminen.

Tämän tutkimuksen toisessa empiirisessä osassa suoritettiin neljä haastattelua, joissa hankittiin syvällisempää tietoa kahdesta tyypillisestä ja kahdesta epätyypillisestä urapolusta Metsossa. Jokainen urapolku kuvattiin omana yksilöllisenä uratarinanaan luvussa 6. Haastatteluissa tuli esille se, että kaikki haastatellut kokivat erilaiset osaamisalueet tärkeinä urapolkujensa kannalta. Uraosaamista ei olekaan mahdollista sovittaa yleistettävään muottiin, vaan osaaminen on yksilöllistä ja henkilökohtaista: motivaatio, itselle tärkeä osaaminen tai työhön liittyvät taidot ovat jokaiselle henkilökohtaisia. Yksi pitää verkostoja ja yhteistyötaitoja sekä vuorovaikutussuhteita uransa kannalta tärkeinä, kun taas toiselle huomattavasti tärkeämpää on päästä toteuttamaan omia kykyjään ja taitojaan omassa työssään. Haastattelut toivat esille sen, että uraosaamiseen vaikuttavat yksilölliset tekijät, ja hyvin samantyyppisissäkin tehtävissä toimivat henkilöt voivat kokea aivan erilaiset tekijät itseään motivoivina tai urapolkunsa ja tulevan urakehityksensä kannalta merkittävinä asioina.

Vaikka kaikki haastatellut olivat tehneet tulevaisuuden suunnitelmia ja näkivät tulevaisuudessa mahdollisuudet kehittyä ja edetä urallaan, ei palkka, korkeampi asema tai organisaatiohierarkiassa eteneminen ollut heille urapolun kannalta erityisen tärkeää. Haastatteluissa tuli esille, että haastatelluille työssä tärkeintä oli oman motivaation säilyttäminen sekä oman osaamisen kehittäminen. Tämä tukee ajatusta uudesta ura-ajattelusta, jossa yksilöllinen osaaminen ja oman motivaation tukeminen koetaan tärkeämmäksi uralla kuin esimerkiksi urastatuksen kohottaminen. Tämä antaa myös yksilöille enemmän mahdollisuuksia liikkua urapolullaan ja säilyttää työnteon motivoivuus läpi uran.

7.2 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimuksen aiheita

Tapaustutkimuksen yleistettävyydestä ja sen tarpeellisuudesta on monia erilaisia näkemyksiä. Kiistanalaisena on pidetty esimerkiksi sitä, onko tutkimuksen tarkoituksena tuottaa yleistyksiä vai osoittaa olemassa olevien teorioiden heikkoudet (esim. Flyvbjerg 2001). (Laine ym. 2007, 27–28.) Yhden tapauksen tutkimuksia on kritisoitu niiden tieteellisen arvon ja yleistettävyyden takia. Yksittäistapauksen tutkimukselle on kuitenkin olemassa hyviä selityksiä ja tarpeita. Yksittäistapauksen tutkiminen antaa aina tietoa yhdestä tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä tietyissä tutkimusolosuhteissa ja kontekstissa. (Yin 2003, 39–42.) Tapaustutkimuksessa on siis tärkeää ymmärtää itse tapausta, ei luoda yleistettävissä olevaa tietoa. (Eriksson & Koistinen 2005, 34.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ollut tuottaa yleistä tietoa urapoluista, vaan kuvata erityisesti metsolaisten ylempien toimihenkilöiden urapolkuja sekä uraosaamista eli keskittyä yhden tapauksen urapolkujen tutkimiseen. Tässä tutkimuksessa kerätty kyselyaineisto analysoitiin tilastollisia menetelmiä käyttäen. Kyselyaineiston analyysin yhteydessä tulosten reliabiliteettia eli luotettavuutta testattiin, ja tulosten todettiin olevan sovellettavissa tätä aineistoa koskeviin päätelmiin.

Tämän tutkimuksen pätevyyteen vaikuttaa se, ettei kyselyssä käytetyn otoksen tietoja pystytty vertailemaan koko perusjoukkoon. Tässä tutkimuksessa ei ole mahdollista sanoa, vastaako otos koko perusjoukkoa kaikilta piirteiltään. Metsossa ei ollut vielä tutkimuksen tekoaikana käytettävissä niin kattavaa henkilöstötietojärjestelmää, että esimerkiksi perusjoukon toimihenkilöiden ikä-, koulutus- tai työelämätietoja olisi voitu vertailla tässä tutkimuksessa otoksen henkilöiden tietoihin. Tämä heikentää osaltaan tutkimuksen pätevyyttä sekä luotettavuutta. Lisäksi on huomioitava, että vaikka tässä tutkimuksessa aineistonkeruussa käytetty kysely on validoitu kysely, ei tutkijalta saatu pyynnöistä huolimatta käyttöön koko alkuperäistä kyselyä. Puuttuvat kysymykset olisivat voineet tuoda lisäarvoa tutkimukselle.

Tapaustutkimuksessa voidaan yleistämisen sijaan puhua luonnollisesta (*naturalistic*) yleistämisestä. Tällöin tutkimuksen lukija voi samastua tutkimukseen – hän saa tietoa tapauksesta, ja olisi itse voinut olla kokemassa tutkimusta. Tällainen prosessimaisuus on yleistä kaikessa sosiaalisessa toiminnassa. Ihmisten ymmärrys rakentuu vuorovaikutuksessa toisten kanssa, ja kokemusten jakamisella on tärkeä merkitys. (Stake 2000, 442.) Haastatteluilla kerätyn aineiston analyysissa kuvattiin neljä erilaista ja yksilöllistä urapolkua, joissa jokaisessa uraosaami-

nen on erilaista. Jokainen uratarina on erilainen ja kuvaa urapolun sekä uraosaamisen yksilöllistä rakennetta. Haastattelujen analyysin kautta on mahdollista päästä tarkastelemaan neljän erilaisen ylemmän toimihenkilön uraa ja saada käsitys siitä, millaiset urapolut esimerkiksi ovat tapausyrityksessä mahdollisia.

Tässä tutkimuksessa on tuotu esille mielenkiintoisia seikkoja ylempien toimihenkilöiden urapoluista yhden organisaation sisällä. Vastaavaa tutkimusta ei tiettävästi ole Suomessa toistaiseksi tehty. Tutkimus antaa myös aihetta mahdolliselle jatkotutkimukselle. Mielenkiintoista olisi tutkia esimerkiksi uraosaamista ja urapolkuja koko organisaatiossa, jolloin olisi mahdollista tutkia vielä laajemmin sitä, eroavatko uraosaaminen ja urapolut jotenkin eri työntekijäryhmissä. Mielenkiintoista olisi myös vertailla uraosaamista ja urapolkuja eri alojen organisaatioissa. Nyt tutkimuksen kohteena ollut Metso edustaa vahvasti omaa alaansa. Olisikin mielenkiintoista tutkia uraosaamista ja urapolkuja esimerkiksi palvelualan tai julkishallinnon organisaatiossa. Tällöin olisi mahdollista vertailla mahdollisia uraosaamisen ja urapolkujen eroja eri alojen välillä.

LÄHTEET

Internetlähteet

Metso, Konsernin rakenne 2009.
<http://www.metso.com/corporaton/home_fin.nsf/FR?ReadForm&ATL=/corporation/about_fin.nsf/WebWID/WTB-041026-2256F-40855> [Viitattu 18.4.2009.]

Metso, Liiketoimintamme lyhyesti 2009.
<http://www.metso.com/fi/corporation/about_fin.nsf/WebWID/WTB-090602-2256F-AA11F?OpenDocument&mid=F0E2EC8EC7E68544C22575BE0037953A> [Viitattu 18.4.2009 & 30.7.2009.]

Metso, Liiketoimintamme lyhyesti, Energia- ja ympäristöteknologia 2009.
<http://www.metso.com/fi/corporation/about_fin.nsf/WebWID/WTB-090603-2256F-24052?OpenDocument> [Viitattu 30.7.2009.]

Metso, Liiketoimintamme lyhyesti, Kaivos- ja maanrakennusteknologia 2009.
<http://www.metso.com/fi/corporation/about_fin.nsf/WebWID/WTB-090602-2256F-AC13E?OpenDocument> [Viitattu 30.7.2009.]

Metso, Liiketoimintamme lyhyesti, Paperi- ja kuituteknologia 2009.
<http://www.metso.com/fi/corporation/about_fin.nsf/WebWID/WTB-090603-2256F-1B89A?OpenDocument> [Viitattu 30.7.2009.]

Metso lyhyesti 2009. < http://www.metso.com/fi/corporation/about_fin.nsf/WebWID/WTB-041026-2256F-55957?OpenDocument> [Viitattu 18.4.2009 & 30.7.2009.]

Metso, Strategia 2009. <http://www.metso.com/fi/corporation/about_fin.nsf/WebWID/WTB-050830-2256F-42A8D?OpenDocument> [Viitattu 18.4.2009 & 30.7.2009.]

Metso, Strategian painopisteet 2009.
<http://www.metso.com/fi/corporation/about_fin.nsf/WebWID/WTB-050830-2256F-438D3?OpenDocument&mid=8DAB69A04032E23FC225706D005E355D> [Viitattu 18.4.2009 & 30.7.2009.]

Metso, Taloudelliset tavoitteet 2009.
<http://www.metso.com/fi/corporation/ir_fin.nsf/WebWID/WTB-080822-2256F-01AEE?OpenDocument&mid=2277002788755238C225706D005E3FA5> [Viitattu 18.4.2009 & 30.7.2009.]

Metso, Toiminta-ajatus ja arvot 2009.
<http://www.metso.com/fi/corporation/about_fin.nsf/WebWID/WTB-050830-2256F-895E6?OpenDocument&mid=DA43502E8FFE4A29C225706D005E1605> [Viitattu 18.4.2009 & 30.7.2009.]

Metso, Työntekijärakenne: organisaatiorakenne 2008, 2009.
<http://www.metso.com/fi/corporation/sd_fin.nsf/WebWID/WTB-060306-2256F-

CE1C1?OpenDocument&mid=0E516FC244FBCE53C22575BE004B5CE3> [Viitattu 30.7.2009.]

Metso, Visio 2009. <http://www.metso.com/fi/corporation/about_fin.nsf/WebWID/WTB-050830-2256F-7C943?OpenDocument&mid=051B459F767AC6E2C225706D005E21F9> [Viitattu 18.4.2009 & 30.7.2009.]

Metson arvot 2009. <http://www.metso.com/fi/corporation/about_fin.nsf/WebWID/WTB-041101-2256F-7901A?OpenDocument> [Viitattu 18.4.2009 & 30.7.2009.]

Metson historia 2009. <http://www.metso.com/fi/corporation/about_fin.nsf/WebWID/WTB-041026-2256F-0E48B?OpenDocument&mid=035F37BD264FB77AC2256F4E0049BD51> [Viitattu 18.4.2009 & 30.7.2009.]

Metson johto 2009. < http://www.metso.com/fi/corporation/about_fin.nsf/WebWID/WTB-041102-2256F-19706?OpenDocument> [Viitattu 18.4.2009 & 30.7.2009.]

Metson toimintaperiaatteet 2009. <http://www.metso.com/fi/corporation/about_fin.nsf/WebWID/WTB-041101-2256F-B8107?OpenDocument> [Viitattu 18.4.2009 & 30.7.2009.]

Metson toimintaympäristö 2009. <http://www.metso.com/fi/corporation/about_fin.nsf/WebWID/WTB-041101-2256F-731A7?OpenDocument&mid=52867E03FD86AA5CC22575BE003D39FF> [Viitattu 18.4.2009 & 30.7.2009.]

Naisjohtajuuden tutkimus- ja koulutushanke 2009. Helsingin kauppakorkeakoulu, Jyväskylän yliopisto & Svenska Handelshögskolan. <http://www.jyu.fi/economics/hankkeet/naisjohtajuus/index.html> [Viitattu 2.7.2009.]

Valtiovarainministeriö 2009. Naisten urakehityksen työryhmä. Loppuraportti 15.1.2009. <http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/01_tiedotteet/20090115Tyoeryh/Naisjohtajuus_RAPORTTI_final_yht.pdf> [Viitattu 27.2.2009 & 13.8.2009.]

2000-luku: Yritysostoja ja -myyntejä 2009. <http://www.metso.com/fi/corporation/about_fin.nsf/WebWID/WTB-041026-2256F-9C024?OpenDocument> [Viitattu 18.4.2009 & 30.7.2009.]

Kirjallisuus

Ahlstedt Leo 1978. Erikoistuminen ja liikkuvuus liikkeenjohtajan urakehitystekijöinä. Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis. Series A: 25. Helsinki.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. 2000. Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off, Ithaca, NY: Cornell University Press.

Arthur, M. B. 1994. The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. Journal of Organizational Behavior 15 (4), 295–306.

Arthur, M. B., Claman, P. H. & DeFillippi, R. J. 1995. Intelligent enterprise, intelligent careers. Academy of Management Executive 9 (4), 7–20.

Arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence, B. S. 1989. Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. Teoksessa Arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence, B. S. (toim.) Handbook of Career Theory. Cambridge: Cambridge University Press, 7–25.

Arthur, M. B. & Rousseau, D. M. (toim.) 1996. The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era. New York: Oxford University Press.

Bailey, T., Berg, P. & Sandy, C. 2001. The effect of high-performance work practices on employee earnings in the steel, apparel, and medical electronics and imaging industries. Industrial and Labor Relations Review 52 (4), 525–543.

Barley, S. R. 1989. Careers, identieties, and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology. Teoksessa Arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence, B. S. (toim.) Handbook of Career Theory. Cambridge: Cambridge University Press 41–59.

Baruch, Y. 1999. Integrated career systems for the 2000s. International Journal of Manpower. Vol. 20, No. 7. 432–457.

Bruner, J. 1985. Actual minds, possible worlds. Cambridge: Harvard University Press.

Cohen, L., Duberley, J. & Mallon, M. 2004. Social constructionism in the study of career: Accessing the parts that other approaches can not reach. Journal of Vocational Behavior 64, 407-422

DeFillippi, R. J. & Arthur, M. B. 1994. The boundaryless career: a competency-based perspective. Journal of Organizational Behavior 15, 307–324.

Denzin, N., K. 1978. The Research Act. A Theoretical Introduction to Sociological Methods. Second Edition. New York: McGraw-Hill Book Company.

Ekonen, M. 2007. Moninaiset urat: narratiivinen tutkimus naisjohtajien urakehityksestä. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Lisensiaatintyö.

Ekonen, M. & Lämsä, A-M. 2005. Moninaiset urat – uratutkimus muutoksessa. Teoksessa Anna-Maija Lämsä, Outi Uusitalo ja Ville Lämsä (toim.) Yritysetiikan ja johtajuuden suuntia. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja N:o 145/2005, 132-145.

Elonen, P & Mölsä, J. 2009. Hallitus päätti eläkeiän nostosta. Helsingin Sanomat 25.2.2009, Kotimaa, A4.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 4:2005.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Flyvbjerg, B. 2001. Making Social Science Matter. Why social inquiry fails and how it can succeed again. Cambridge: University Press.

Gadamer, H-G. 2004. Hermeneutiikka. Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa. Suom. Ismo Nikander. Tampere: Vastapaino.

Greenhaus, J. H, Callanan, G. A. & Goodschalk, V. M. 2000. Career Management. Harcourt Publishers.

Hajba, S. 1985. Mies- ja naisyrittäjien persoonallisuus. Helsingin kauppakorkeakoulu. Työpaperi 133.

Hajba, S. 1986. Naisyrittäjyyden roolimalleista. Turun kauppakorkeakoulu 1986. Raportti 13.

Hajba, S. 1987. Female entrepreneurship: some motivational and psychological aspects. Turun kauppakorkeakoulu. Raportti 18.

Hajba, S. 1990. Naiset suuryritysten hallintoelimissä. Turun kauppakorkeakoulu.

Hall, D. T. 1976. Careers in Organizations. Pacific Palisades: Goodyear.

Hall, R. 1992. The Strategic Analysis of Intangible Resources. Strategic Management Journal 13, 135–144.

Hall, D. T. 1996. The career is dead – long live the career: a relational approach to careers. San Francisco: Jossey-Bass.

Hall, D. T. 2002. Careers in and out of Organizations. Thousand Oaks: Sage.

Hammersley, M. & Gomm, R. 2000. Introduction. Teoksessa Gomm, R., Hammersley, M. & Foster, P. (Edited). Case Study Method. Key Issues, Key Texts. London: Sage Publications, 1–16.

Hautamäki, J. 2009. Oppositiosta väläyteltiin jopa yleislakkoa hallituksen eläkepäätöksen vuoksi. Helsingin Sanomat 27.2.2009, Kotimaa, A5.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Teemahaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10., osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Holland, J. L. 1973. Making Vocational Choices: a theory of careers. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.

Jones, C. & DeFillippi R. J. 1996. Back to the future in film: Combining industry and self-knowledge to meet the career challenges of the 21st century. Academy of Management Executive 10 (4), 89–103.

Kauhanen, A. & Napari, S. 2009. Työrurat Suomessa – Onko sukupuolella merkitystä? Tutkimus teollisuustoimihenkilöistä 1981 – 2006. ETLA B 238.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kuijpers, M. A. C. T., Schyns, B. & Schreerens, J. 2006. Career Competencies for Career Success. The Career Development Quarterly 55, 168–178.

Labov, W. & Waletsky, J. 1967. Narrative Analysis: Oral Versions of Personal Experience. Teoksessa Helm, J. (toim.) Essays on the Verbal and Visual Arts. Seattle: American Ethnological Society, 12-44.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 9–38.

Levinson, D. J. 1978. The Seasons of a Man's Life. New York: Ballantine.

Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 2000. The Only Generalization Is: There Is No Generalization. Teoksessa Gomm, R., Hammersley, M. & Foster, P. (Edited). Case Study Method. Key Issues, Key Texts. London: Sage Publications, 27–44.

Lähteenmäki, S. 1985. Työura ja sen kriisivaiheet tutkimuskohteena. Teoksessa Virtanen (toim.) Tieteen päivä 1985. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Keskusteluja ja raportteja 3: 1986.

Lähteenmäki, S. 1995. ”Mitä kuuluu - kuka käskee?”: Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä: Vaihemallin mukainen tarkastelu. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A; 1/95.

Lämsä, A-M. 2003. (toim.) Näköaloja naisjohtajuuteen. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta.

Lämsä, A-M. 2007. Naisten johtamisurien erityispiirteitä. Taloustieteitä 40 vuotta. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan historiaa. Jyväskylän yliopisto, 62–71.

Lämsä, A-M. & Ekonen, M. 2004. Four ways of Defining a Narrative in Business Ethics Research. Teoksessa M. Seppä, M. Hannula, A-M. Järvelin, J. Kujala, M. Ruohonen & T. Tiainen (toim.) FeBR 2004, Frontiers of e-Business Research 2004, (2.painos). Tampere: Tampere University of Technology and University of Tampere, 581–589.

Mallon, M. & Cohen, L. 2001. Time for a Change? Women's Accounts of the Move from Organizational Careers to Self-Employment. British Journal of Management 12, 217–230.

Mavin, S. 2001. Women's career in theory and practice: time for a change? Women in Management Review 16 (4), 183–192.

Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp.

Miller, D. C. & Form, W. H. 1964. Industrial Sociology: The Sociology of Work Organizations, Second Edition. New York: Harper & Row.

Mirvis, P. H. & Hall, D. T. 1994. Psychological success and the boundaryless career. Journal of Organizational Behavior 15, 365–380.

O'Neil, D. A. & Bilimoria, D. 2005. Women's career development phases. Idealism, endurance, and reinvention. Career Development International, Vol. 10, No. 3. 168–189.

O'Neil, D. A., Bilimoria, D. & Saatcioglu, A. 2003 Women's ways of instituting careers: A typology of women's career development. Academy of Management Best Conference Paper 2003 CAR: A3.

Parker, P. 2002. Working with the intelligent career model. Journal of Employment Counselling 39, 83–96.

Peel, S. & Inkson, K. 2004. Contracting and careers: choosing between self and organizational employment. Career Development International 9 (6), 542–558.

Peiperl, M. A. & Arthur, M. B. 2000. Topics for Conversation: Career Themes Old and New. Teoksessa Peiperl, M. A., Arthur, M. B., Goffee, R. & Morris, T. (toim.) Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives. Oxford: University Press, 1–19.

Peltonen, T. 1996. Facing the rankings from the past: a tournament perspective on repatriate career mobility. Helsingin kauppakorkeakoulu. Working paper 164.

Peltonen, T. 1998. Expatriate experience and career: studies on cross-cultural transfers, modern ordering and the limits of career management in multinational corporations. Helsinki School of Economics and Business Administration. Acta Universitas oeconomicae Helsingiesis, 139.

Peltonen, T. 1999. Postmoderni johtaminen: kirjoituksia organisoimisesta, identiteetistä ja erilaisuudesta. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Keskusteluja ja raportteja 4:1999.

Peltonen, T. & Virtanen, A. 1995. Organizing cultural pluralism: career narratives, order and identity. Helsingin kauppakorkeakoulu. Working paper 138.

Pohjanpalo, O. 2009. SAK:n Ihalainen: Hallitus aiheutti eläkepäätöksellään luottamuspulan. Helsingin Sanomat 26.2.2009, Kotimaa, A4.

Polkinghorne, D. E. 1995. Narrative configuration in qualitative analysis. Teoksessa J. A. Hatch and R. Wisniewski (toim.) Life history and narrative. London: Falmer Press, 5–23.

Puttonen, T. 2006. Naisten johtamisuriin vaikuttavat tekijät. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta. Working Paper N:o 328/2006.

Quinn, J. B. 1992a. Intelligent Enterprise. New York, NY: Free Press.

Quinn, J. B. 1992b. The intelligent enterprise a new paradigm. Academy of Management Executive 6 (4), 48–63.

Raidén, A. B., Dainty, A. R. J. & Neale, R. H. 2006. Balancing employee needs, project requirements and organizational priorities in team deployment. Construction Management and Economics 24, 883–895.

Schein, E. H. 1977. Career Anchors and Career Paths: A Panel Study of Management School Graduates. Teoksessa Van Maanen, J. (toim.) 1977. Organizational Careers: some new perspectives. New York: Wiley, 49–64.

Schein, E. H. 1978. Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Schein, E. H. 1985. Career Anchors: Discovering Your Real Values. San Diego, California: University Associates.

Siljanen, T. 2007. Narratives of expatriates in the Middle East: adaptation, identity and learning in non-profit organizations. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

Sippola, A., Leponiemi, J. & Suutari, V. 2006. Kulttuurisesti monimuotoistuvien työyhteisöjen kehittäminen: pitkittäistutkimus 15 työkulttuurin välittäjäryhmän toiminnasta ja vaikuttavuudesta. Helsinki, Työministeriö.

Søderberg, A-M. 2003. Sensegiving and sensemaking in an integration process: A narrative approach to the study of an international acquisition. Teoksessa B. Czarniawska & P. Gagliardi (toim.) Narratives We Organize By. Philadelphia: John Benjamins, 3–35.

Sonnenfeld, J. & Kotter, J. P. 1982. The Maturation of Career Theory. Human Relations 35(1), 19–46.

Stake, R. E. 1995. The Art of Case Study Research: Perspectives on Practice. Thousand Oaks: Sage Publications.

Stake, R.E. 2000. Case Studies. Teoksessa Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. Handbook of Qualitative Research. Second Edition. London: Sage Publications, 435–454.

Stiles, S., Gratton, L., Truss, C., Hope-Haliley, V. & McGovern, P. 1997. Performance Management and the Psychological Contract. Human Resource Management Journal, Vol. 7, No. 1, 57–66.

Strong, E. K. Jr. 1943. Vocational interests of men and women. Stanford, Calif.: Stanford University Press.

Sturges, J. 1999. What it Means to Succeed: Personal Conceptions of Career Success Held by Male and Female Managers at Different Ages. British Journal of Management 10, 239–252.

Sullivan, S. E. 1999. The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. Journal of Management 25 (3), 457–484.

Sullivan, S. E. & Arthur, M. B. 2006. The evolution of the boundearyless career concept: Examining physical and psychological mobility. Journal of Vocational Behavior 69, 19–29.

Sullivan, S. E., Carden, W. A. & Martin, D. F. 1998. Careers in the next 152 millenium: directions for future research. Human Resource Management Review 8 (2), 165-185.

Super, D. E. 1957. The Psychology of Careers: an introduction to vocational development. New York.

Työuria on pakko pidentää. 2009. Kauppalehti 26.2.2009, Pääkirjoitus, 3.

Van Maanen, J. (toim.) 1977. Organizational Careers: some new perspectives. New York: Wiley.

Välimäki, S. 2008. Puolison merkitys naisjohtajan uralla. Jyväskyän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta. Pro gradu -työ.

Välimäki, S., Lämsä, A-M & Hiillos M. 2008. Millainen mies on menestyvän naisen takana? Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Working paper 351/2006.

White, B. 1995. The career development of successful women. Women in Management Review 10 (3), 4–15.

Yin, R. K. 2003. Case study research: design and methods. 3rd edition. Applied Social Research Methods Series, Volume 5. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

LIITTEET

LIITE 1: Kysely

Tervetuloa vastaamaan uraosaamista kartoittavaan kyselyyn

Kyselyn tarkoituksena on hankkia tietoa metsolaisista urapoluista uraosaamisen näkökulmasta. Kyselyt käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti. Tulokset kootaan yhteen, eikä yksittäisiä vastauksia julkaista. Vastaaminen kestää noin 15 minuuttia. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista, mutta erittäin tärkeää tutkimustulosten luotettavuuden ja tutkimuksen onnistumisen kannalta.

Kysely on ensimmäinen vaihe pro gradu -tutkimuksesta, joka toteutetaan yhteistyössä Metson ja Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan kanssa. Tutkimuksen tekee kauppatieteiden kandidaatti, FM Elina Riivari Jyväskylän yliopistosta.

Kyselyssä on kaksi osaa: Ensimmäisessä osassa kysytään taustatietoja vastaajista. Taustatietoja käytetään tutkimustulosten analysoinnissa. Toinen osa koostuu uraan liittyvää käyttäytymistä ja motivaatiota käsittelevistä kysymyksistä. Kysymyssarja on aiemmissa tutkimuksissa validoitu uraosaamista eri näkökulmista tarkasteleva mittari. Urapolkuja tutkivan gradun aineisto täydentyy alkuvuonna 2009 tehtävillä yksittäisillä haastatteluilla. Haastateltavat valitaan myöhemmin.

Kiitos käyttämästäsi ajasta!
Tarvittaessa lisätietoja voi kysyä tutkimuksen tekijältä:
Elina Riivari
040 758 1258
elina.m.riivari@jyu.fi

Taustatiedot

Minä vuonna olet syntynyt? Vastaa muodossa vvvv, eli esimerkiksi 1960. (Tätä tietoa tarvitaan tutkimustulosten analysoinnissa.)

Sukupuoli (Tätä tietoa tarvitaan tutkimustulosten analysoinnissa.)
- nainen
- mies

Peruskoulutuksesi (ylin)
- perus- tai kansakoulu
- lukio

Mikä on ylin suorittamasi tutkinto?
- ammatillinen tutkinto
- ammattikorkeakoulututkinto
- ammattikorkeakoulun jatkotutkinto
- alempi yliopistollinen tutkinto
- ylempi yliopistollinen tutkinto
- yliopistollinen jatkotutkinto (tohtori, lisensiaatti)

Miltä alalta tutkintosi on? (Jos olet suorittanut useampia, merkitse viimeisin.)

humanistinen
informaatioteknologia
kaupallinen
matemaattis-luonnontieteellinen
tekninen
yhteiskuntatieteellinen
muu, mikä?

Minkälaisissa työtehtävissä toimit tällä hetkellä?

Communication
Controller
Engineering
Finance
General
HR
IT
Legal
Marketing
Materials Management
Production
Project Business
Quality
Research and Development
Sales
Services

Toimitko esimiestehtävissä?

kyllä
en

Kuinka monta kokonaista vuotta olet ollut työelämässä?

Kuinka monta vuotta olet ollut nykyisessä työtehtävässäsi?

Kuinka monta vuotta olet työskennellyt Metsossa?

Kuinka monessa eri organisaatiossa olet työskennellyt urasi aikana?

vain Metsossa
1-2
3-4
5-6
useammissa, kuinka monessa?

Millainen on ollut urakehityksesi pääasiallinen suunta?

ylöspäin suuntautuvaa organisaatiohierarkiassa
pysynyt samalla tasolla organisaatiohierarkiassa
vaihdellut ylös- ja alaspäin organisaatiohierarkiassa
jokin muu, mikä?

Millaista on ollut urakehityksesi pääasiallisesti tehtävän mukaan?

Olen tehnyt samoja töitä samalla alalla.
Olen tehnyt samoja töitä eri aloilla.
Olen siirtynyt tehtävästä toiseen samalla alalla.
Olen siirtynyt tehtävästä toiseen eri aloilla.

Seuraavat kysymykset koskevat uraasi.

1. Kuinka usein mietit, onko nykyinen työpaikkasi omien vahvuuksiesi kannalta sinulle sopivin?

en juuri koskaan
1-2 kertaa vuodessa
3-4 kertaa vuodessa
kerran kuukaudessa
useammin

2. Kuinka usein kysyt muilta, missä heidän mielestään olet hyvä ja missä vähemmän hyvä?

en juuri koskaan
1-2 kertaa vuodessa
3-4 kertaa vuodessa
kerran kuukaudessa
useammin

3. Kuinka usein mietit osaamiseesi liittyviä vahvuuksia ja heikkouksia?

en juuri koskaan
1-2 kertaa vuodessa
3-4 kertaa vuodessa
kerran kuukaudessa
useammin

4. Kuinka usein mietit pystytkö suorittamaan ne tehtävät, joita haluat tulevaisuudessa tehdä?

en juuri koskaan
1-2 kertaa vuodessa
3-4 kertaa vuodessa
kerran kuukaudessa
useammin

5. Kuinka usein pohdit taitojasi, jotka voivat olla tärkeitä urasi jatkon kannalta?

en juuri koskaan
1-2 kertaa vuodessa
3-4 kertaa vuodessa
kerran kuukaudessa
useammin

6. Minusta on tärkeää oppia ymmärtämään, millainen työ minulle sopii.

täysin eri mieltä
jokseenkin eri mieltä
ei eri eikä samaa mieltä
jokseenkin samaa mieltä
täysin samaa mieltä

7. Keskustelen muiden kanssa siitä, millaiset työtehtävät ovat persoonallisuuteeni sopivia.

täysin eri mieltä
jokseenkin eri mieltä
ei eri eikä samaa mieltä
jokseenkin samaa mieltä
täysin samaa mieltä

8. Pohdin, teenkö työtä, josta voi olla hyötyä muille ihmisille.

täysin eri mieltä
jokseenkin eri mieltä
ei eri eikä samaa mieltä
jokseenkin samaa mieltä
täysin samaa mieltä

9. Pohdin millainen työ tulevaisuudessa sopii yhteen ajatusteni ja periaatteideni kanssa.

täysin eri mieltä
jokseenkin eri mieltä
ei eri eikä samaa mieltä
jokseenkin samaa mieltä
täysin samaa mieltä

10. Joudun työtehtävieni takia miettimään asioita, jotka pitävät minut liikkeessä urallani.

täysin eri mieltä
jokseenkin eri mieltä
ei eri eikä samaa mieltä
jokseenkin samaa mieltä
täysin samaa mieltä

11. Minusta on tärkeää miettiä, mikä minua motivoi työssäni.

täysin eri mieltä
jokseenkin eri mieltä
ei eri eikä samaa mieltä
jokseenkin samaa mieltä
täysin samaa mieltä

12. Minusta on tärkeää pohtia, millainen ihminen olen.

täysin eri mieltä
jokseenkin eri mieltä
ei eri eikä samaa mieltä
jokseenkin samaa mieltä
täysin samaa mieltä

13. Mietin, miksi haluan oppia asioita.

täysin eri mieltä
jokseenkin eri mieltä
ei eri eikä samaa mieltä
jokseenkin samaa mieltä
täysin samaa mieltä

14. Seuraan omalla työkentälläni tapahtuvia muutoksia, jotka voivat vaikuttaa työllistettävyyteeni viiden vuoden kuluttua.

täysin eri mieltä
jokseenkin eri mieltä
ei eri eikä samaa mieltä
jokseenkin samaa mieltä
täysin samaa mieltä

15. Nykyistä työpaikkaa hakiessani mietin, millaisia tavoitteita tällä organisaatiolla on. (Valitse vaihtoehto ”Ei sovellettavissa”, jos et ole koskaan hakenut työpaikkaa.)

täysin eri mieltä
jokseenkin eri mieltä
ei eri eikä samaa mieltä
jokseenkin samaa mieltä
täysin samaa mieltä
ei sovellettavissa

16. Ennen kuin hain nykyistä työtäni selvitin, millaisia käyttäytymisnormeja organisaatiossa on. (Valitse vaihtoehto ”Ei sovellettavissa”, jos et ole koskaan hakenut työpaikkaa.)

täysin eri mieltä
jokseenkin eri mieltä
ei eri eikä samaa mieltä
jokseenkin samaa mieltä
täysin samaa mieltä
ei sovellettavissa

17. Työpaikkaa hakiessani selvitän, mistä löydän tietoa minun kannaltani merkittävästä työstä.

täysin eri mieltä
jokseenkin eri mieltä
ei eri eikä samaa mieltä
jokseenkin samaa mieltä
täysin samaa mieltä

18. Minusta on tärkeää määritellä asemani työmarkkinoilla.

täysin eri mieltä
jokseenkin eri mieltä
ei eri eikä samaa mieltä
jokseenkin samaa mieltä
täysin samaa mieltä
ei sovellettavissa

19. Kun hain nykyistä työpaikkaani, hankin etukäteen tietoa siitä, mitä puolia minun kannattaa työnhaussa tuoda esiin itsestäni. (Valitse vaihtoehto ”Ei sovellettavissa”, jos et ole koskaan hakenut työpaikkaa.)

täysin eri mieltä
jokseenkin eri mieltä
ei eri eikä samaa mieltä
jokseenkin samaa mieltä
täysin samaa mieltä
ei sovellettavissa

20. Lähtökohtana uravalintaa tehdessäni (esimerkiksi uusi työpaikka tai koulutus) olisi se, mitä haluan saavuttaa urallani.

täysin eri mieltä
jokseenkin eri mieltä
ei eri eikä samaa mieltä
jokseenkin samaa mieltä
täysin samaa mieltä
ei sovellettavissa

21. Minusta on tärkeää toteuttaa urasuunnitelmani.

täysin eri mieltä
jokseenkin eri mieltä
ei eri eikä samaa mieltä
jokseenkin samaa mieltä
täysin samaa mieltä

22. Pystyn sovittamaan työni omiin vahvuuksiini.

täysin eri mieltä
jokseenkin eri mieltä
ei eri eikä samaa mieltä
jokseenkin samaa mieltä
täysin samaa mieltä

23. Minusta on tärkeää hyödyntää kaikki mahdollisuudet oppia asioita sitä työtä varten, jota haluan tehdä tulevaisuudessa.

täysin eri mieltä
jokseenkin eri mieltä
ei eri eikä samaa mieltä
jokseenkin samaa mieltä
täysin samaa mieltä

24. Olen tehnyt aloitteita työtehtävieni muuttamiseksi, kun organisaatiossa on tapahtunut kehitystä.

täysin eri mieltä
jokseenkin eri mieltä
ei eri eikä samaa mieltä
jokseenkin samaa mieltä
täysin samaa mieltä

25. Teen työtehtäviini muutoksia vaikuttaakseni positiivisesti uraani.

täysin eri mieltä
jokseenkin eri mieltä
ei eri eikä samaa mieltä
jokseenkin samaa mieltä
täysin samaa mieltä

26. Jos kouluttautuisin, varmistaisin, että koulutus vastaa niitä taitoja, joita haluan oppia uraani varten.

täysin eri mieltä
jokseenkin eri mieltä
ei eri eikä samaa mieltä
jokseenkin samaa mieltä
täysin samaa mieltä

27. Mietin millaista koulutusta tarvitsen urasuunnitelmieni toteuttamiseen. (Valitse vaihtoehto ”Ei sovellettavissa”, jos sinulla ei ole lainkaan urasuunnitelmia .)

täysin eri mieltä
jokseenkin eri mieltä
ei eri eikä samaa mieltä
jokseenkin samaa mieltä
täysin samaa mieltä
ei sovellettavissa

28. Käytän työssäni taitoja, jotka olen oppinut yksityiselämässäni.

täysin eri mieltä
jokseenkin eri mieltä
ei eri eikä samaa mieltä
jokseenkin samaa mieltä
täysin samaa mieltä

29. Keskustelen urasuunnitelmistani esimieheni kanssa. (Valitse vaihtoehto ”Ei sovellettavissa”, jos sinulla ei ole lainkaan urasuunnitelmia.)

täysin eri mieltä
jokseenkin eri mieltä
ei eri eikä samaa mieltä
jokseenkin samaa mieltä
täysin samaa mieltä
ei sovellettavissa

30. Keskustelen esimieheni kanssa siitä, miten voin työssäni parhaiten hyödyntää vahvuuksiani.

täysin eri mieltä
jokseenkin eri mieltä
ei eri eikä samaa mieltä
jokseenkin samaa mieltä
täysin samaa mieltä

31. Olen viimeisten kuuden kuukauden aikana ilmaissut esimiehelleni, että voin sovittaa uratoiveeni organisaation tavoitteisiin.

täysin eri mieltä
jokseenkin eri mieltä
ei eri eikä samaa mieltä
jokseenkin samaa mieltä
täysin samaa mieltä

32. Neuvottelen esimieheni kanssa koulutuksista, joihin haluan osallistua.

täysin eri mieltä
jokseenkin eri mieltä
ei eri eikä samaa mieltä
jokseenkin samaa mieltä
täysin samaa mieltä

33. Minusta on tärkeää neuvotella, jotta saan tietyt asiat aikaan urallani.

täysin eri mieltä
jokseenkin eri mieltä
ei eri eikä samaa mieltä
jokseenkin samaa mieltä
täysin samaa mieltä

34. Hyödynnän verkostokontaktejani saadakseni tietoa työkentällä tapahtuvista muutoksista.

täysin eri mieltä
jokseenkin eri mieltä
ei eri eikä samaa mieltä
jokseenkin samaa mieltä
täysin samaa mieltä

35. Kuinka usein solmit uusia kontakteja henkilöihin, jotka voivat auttaa sinua urallasi?

en juuri koskaan
1-2 kertaa vuodessa
kerran kolmessa kuukaudessa
kerran kuukaudessa
useammin

36. Minusta on tärkeää luoda verkosto uraani varten.

täysin eri mieltä
jokseenkin eri mieltä
ei eri eikä samaa mieltä
jokseenkin samaa mieltä
täysin samaa mieltä

37. Hyödynnän taitavasti verkostoani työn hakemisessa.

täysin eri mieltä
jokseenkin eri mieltä
ei eri eikä samaa mieltä
jokseenkin samaa mieltä
täysin samaa mieltä

Kiitos vastauksistasi!

LIITE 2: Saatekirje ja linkki kyselyyn 4.12.2008

(Otsikko) Gradututkimus Metson urapoluista – linkki kyselyyn

Hei

Olet saanut Timo Koivuselta viestin, jossa kerrottiin meneillään olevasta graduprojektista. Alla on linkki kyselyyn, jolla kerään tietoa metsolaisista urapoluista. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 15 minuuttia. Vastausaikaa on ensi viikon perjantaihin 12.12. klo 16.00 asti. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista, mutta erittäin tärkeää tutkimustulosten luotettavuuden ja tutkimuksen onnistumisen kannalta.

Tästä kyselyyn:
http://MRINTERVIEW.AD.JYU.FI/mrIWeb/mrIWeb.dll?I.Project=URAOSAAMINENTEST

Mikäli kyselylomakkeen eteneminen on erityisen hidasta, ja käytössäsi on Notesin uusin versio (8), kannattaa kopioida kyselyn linkki suoraan Internet Explorerin osoitekenttään ja aloittaa uudestaan.

Lähetän tämän vastauskutsun yhteensä 2000 henkilölle, jotka on valittu satunnaisotannalla. Vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti, eikä yksittäisiä vastauksia julkaista, vaan tuloksia käsitellään yhteen koottuina.

Jos jokin kyselyssä tai tutkimuksessa askarruttaa, vastaan mielelläni kysymyksiin.

ystävällisin terveisin
Elina Riivari
+358 40 758 1258
elina.m.riivari@jyu.fi

LIITE 3: Viesti otantajoukolle 2.12.2008

Tervehdys,

Saat lähipäivinä sähköpostia Jyväskylän Yliopiston kauppatieteiden opiskelijalta Elina Riivarilta. Elina tekee toimeksiannostamme opinnäytetyötä metsolaisista urapoluista ja lähettää sinulle linkin tutkimuksensa kyselylomakkeeseen. Toivomme, että autat graduntekijää työssään ja löydät aikaa vastata kyselyyn. Kaikki vastaukset menevät nimettöminä suoraan graduntekijälle ilman tunnistetietoja.

Miksi uratutkimusta? Ura on varmasti tuttu juttu jokaiselle työssäkäyvälle ihmiselle ja vaikuttaakin ehkä itsestään selvältä käsitteeltä. Ura voi kuitenkin tarkoittaa eri yhteyksissä ja eri ihmisille eri asiaa. Samalla ura on merkityksellinen aina yksilön kannalta, mutta siihen liittyvät asiat nähdään tärkeinä ja kehittämisen arvoisina myös organisaation näkökulmasta. Uria ja uraosaamista tutkimalla voimmekin paremmin kehittää myös metsolaisten urakehitystä tukevia toimintatapoja ja rakenteita. Tutkimukseen ja sen tekniseen toteuttamiseen liittyvät kysymykset kannattaa osoittaa suoraan graduntekijälle. Yhteystiedot saat Elinalta tulevan linkin sisältävän sähköpostin yhteydessä. Metson osalta kysymyksiin vastaa työn valvoja Timo Koivunen. Tutkimuksen tuloksia julkaistaan Metson Intrassa helmikuussa ja toukokuussa 2009. Metson Ylemmät toimihenkilöt MYT tukee tukimuksen suorittamista ja toivoo aktiivista vastausprosenttia asian puolesta.

terveisin,

Timo Koivunen
Metso Competence Team, Finland
p. 050-3173466

LIITE 4 Haastattelukysymykset

Taustatiedot
Ikä
Koulutus
Siviilisääty/perhe
Lyhyt kuvaus eri työpaikoista

Kerro urakehityksestäsi ja uraosaamisestasi
Miten olet päätynyt nykyiseen työhösi/asemaasi?
Mitkä asiat vaikuttivat tälle alalle hakeutumiseen?
Missä eri organisaatioissa olet työskennellyt?
Mitkä tekijät ovat edistäneet urakehitystäsi?
Mitkä tekijät ovat estäneet urakehitystäsi?
Mitkä asiat koet merkityksellisiksi urallasi?
Millaista osaamista ja taitoja olet urasi aikana tarvinnut?

Muutokset ja käännekohdat uralla
Mitkä tapahtumat tai tilanteet ovat olleet merkityksellisimpiä urallasi?
Mitä haasteita tai vaikeuksia olet kohdannut urallasi?
Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet työpaikkasi vaihdoksiin?
Millaisena koet perheen merkityksen urallesi?
Miten oma osaamisesi ja taitosi ovat vaikuttaneet?

Kerro nykyisestä työstäsi
Tämänhetkinen tehtävä?
Miten olet päätynyt tehtävään?
Kauanko olet ollut tässä tehtävässä?
Oletko tyytyväinen nykyiseen työhösi? Miksi, miksi et?
Millaiset ovat suhteesi työtovereihin, esimieheen, alaisiin?
Millaisena työntekijänä itseäsi pidät?
Millaista osaamista nykyisessä työssäsi tarvitaan?

Tulevaisuus
Millaisena näet tulevaisuutesi?
Millaisia tavoitteita sinulla on?
Millaisena koet mahdollisuutesi tavoitteiden toteutumiseen?
Millaisia taitoja tai osaamista luulet tulevaisuudessa tarvitsevasi?

Lopuksi
Mahdollisuus mainita vielä jotakin uraosaamiseen lisättävää tai huomioitavaa
Kiitos ajasta!

LIITE 5: Epätyypilliset urapolut

IKÄ	SUKUPUOLI	KOULUTUS	TUTKINTO	TUTKINTOALA	ESIMIES	TYÖSSÄ VUOSIA	NYKYISESSÄ TEHTÄVÄSSÄ VUOSIA	METSOSSA VUOSIA	ORGANISAATIOT	URAKEHITYS	*Ero tyypillisestä*
33	mies	yo	AMK	kaupallinen	ei	8	1	1	5-7	ylös	194,42
28	mies	yo	AMK	tekninen	ei	10	1	7	5-7	ylös	191,24
30	nainen	yo	LIS/TOHT	kaupallinen	kyllä	9	2	2	3-4	ylös	191,22
56	mies	peruskoulu	AMK	tekninen	kyllä	36	2	20	yli 11	tasainen	184,38
29	mies	yo	MAISTERI	tekninen	ei	2	1	2	3-4	ylös	180,39
36	mies	yo	MAISTERI	tekninen	kyllä	9	1	9	vain Metsossa	ylös	180,13
34	mies	peruskoulu	ammatillinen	kaupallinen	ei	13	11	11	1-2	tasainen	179,12
31	mies	yo	AMK	tekninen	ei	6	4	4	1-2	tasainen	177,98
60	mies	peruskoulu	ammatillinen	tekninen	ei	43	30	38	vain Metsossa	tasainen	176,69
40	mies	yo	AMK	tekninen	kyllä	13	8	10	1-2	ylös	175,39
60	mies	peruskoulu	AMK	tekninen	ei	46	12	32	3-4	ylös	172,76
38	mies	yo	AMK	tekninen	ei	8	6	9	3-4	ylös	171,75
35	mies	yo	MAISTERI	tekninen	kyllä	7	3	6	5-6	ylös	169,64
48	mies	yo	AMK	tekninen	kyllä	24	13	23	7-10	ylös	168,07
37	mies	yo	ammatillinen	tekninen	kyllä	16	2	14	1-2	ylös	167,59
29	nainen	yo	MAISTERI	tekninen	ei	3	2	3	5-6	tasainen	165,75
59	mies	peruskoulu	ammatillinen	tekninen	ei	36	21	35	3-4	ylös	165,08
56	mies	peruskoulu	AMK	tekninen	kyllä	35	12	18	1-2	tasainen	164,8
25	mies	yo	AMK	tekninen	kyllä	2	2	2	vain Metsossa	ylös	163,75
33	mies	peruskoulu	AMK	tekninen	ei	10	9	9	1-2	tasainen	162,75