

TAMPEREEN YLIOPISTO
Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos

Ura-ajattelun muutos
Työelämän kehittämishankkeen yhteydet
uramotivaatioon

MIKKO NYKÄNEN
Pro gradu -tutkielma
Sosiaalipsykologia
Toukokuu 2008

NYKÄNEN, MIKKO: Ura-ajattelun muutos. Työelämän kehittämishankkeen yhteydet uramotivaatioon.
Pro gradu -tutkielma, 85 s.
Sosiaalipsykologia
Toukokuu 2008

Tutkielmassa käsitellään työelämän urahallintavastuun uudelleen jakautumista. Taustan ilmiölle luovat työelämän kehittyminen ja tähän pohjautuva ns. ”uusi” ura-ajattelu. Teoreettisessa osassa pyritään rakentamaan ymmärrystä uuden ura-ajattelun luonteesta tutkimuskirjallisuuteen nojaten. Apuna ymmärryksen rakentamisessa käytetään keskeisiä uutta ura-ajattelua luonnehtivia käsitteellisiä-teoreettisia näkökulmia. Tutkielmassa ollaan kiinnostuneita työuriin ja urahallintaan liittyvästä ”muutospuheesta” itsessään ja toisaalta sen mahdollisesta konkretisoitumisesta käytännön työelämässä. Empiirisessä osassa tarkastellaan työelämän kehittämishanketta, jonka nähdään peilaavan uuden ura-ajattelun lähtökohtia ja nykytyöelämän urahallintatrendejä käytännön tasolla. Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenian hallinnoiman ja Euroopan sosiaalirahaston osittain rahoittaman Oppimisen laajakaista -kehittämishankkeen yhteydessä on järjestetty työelämän valmennusohjelma, jossa on kyse uraohjauksella vahvistetusta urahallintainterventiosta.

Uuden ura-ajattelun mukaan työurat ovat nykyaikana voimakkaammin sidoksissa työmarkkinoiden tarjoamiin mahdollisuuksiin laajasti ottaen, kuin tiettyyn työorganisaatioon, ammattikuntaan tai stabiiliin työkuvaan. Työorganisaatioita ei siis nähdä enää yhtä keskeisinä tapahtumapaikkoina ja rajoittavina tekijöinä ihmisten työurille kuin aikaisemmin. ”Muutospuheen” valossa työelämän urakonteksti ilmenee pikemminkin hajanaisena ja kaoottisena, jolloin ihmisten tulee usein itse luoda sisäinen mielekkyys omaan työuraansa. Uraympäristöjen muutoksesta johtuen urat näyttävät usein hallintaa vaativina yksilöllisinä projekteina, joita luonnehtii jatkuva katkonaisuus. Urakontekstin toimintalogiikan muutos voi vaatia ihmisiltä enemmän oman työ- ja uratilanteen itsenäistä reflektointia. Työuriin liittyvien päätöksentekoprosessien lisääntyminen korostaa työelämän urahallinnan merkitystä. Muutokset konkretisoituvat mm. painotuksiltaan individualististen urahallintainterventioiden yleistymisenä ja työelämän uraohjaustarpeen kasvuna. Ammatillinen itsetuntemus ja uramotivaatio nousevat siis keskeisempään asemaan työelämässä pärjäämisen kannalta.

Tutkielman empiirisessä osassa tarkastellaan Palmenian valmennusohjelman koettuja vaikutuksia Londonin uramotivaatioteorian näkökulmasta. Lisäksi tarkastellaan ura-ajattelun muutoksen ja psykologisen työsopimuksen nykymuodon valossa sitä miten valmennusohjelman eri osapuolet ymmärsivät työelämän urahallintavastuun jakautumisen. Empiiristä tarkastelua varten haastateltiin uraohjaajaa (n=1), valmennusohjelmaan osallistuneita työntekijöitä (n=3) sekä näiden esimiehiä (n=3). Analyysimenetelminä käytettiin sekä teorialähtöistä että teoriasidonnaista sisällönanalyysia. Tehtyjen teemahaastattelujen valossa valmennusohjelmalla koettiin olevan vaikutuksia henkilöiden uramotivaatioon ammatillisen itsetuntemuksen- ja itseluottamuksen vahvistumisen muodossa.

1. JOHDANTO.....	1
2. TUTKIELMAN JOHTOAJATUKSET JA TEORIATAUSTA	4
2.1 YHTEISKUNNAN MURROS	4
2.2 TYÖELÄMÄN MUUTTUMINEN	5
2.2.1 Organisaatiomuutokset.....	5
2.2.2 Työelämän osaamisvaatimusten muutos	6
2.2.3 Työkyvykyys	9
2.3 TYÖELÄMÄN MUUTOS JA YKSILÖN TYÖURA	10
2.3.1 Työura käsitteenä.....	11
2.3.2 Ulkoinen, sisäinen, ja organisatorinen uratulkinta	13
2.3.3 Työuran suhde organisaatioon, yhteiskuntaan ja kulttuuriin	15
3. TUTKIMUSONGELMA	17
4. URA-AJATTELUN MUUTOS.....	19
4.1 TRADITIONAALINEN VS. UUSI URA-AJATTELU	19
4.2 UUDEN URA-AJATTELUN KRITIIKKI	24
4.3 YHTEENVETO.....	27
5. URAHALLINTA NYKYTYÖELÄMÄSSÄ.....	28
5.1 YKSILÖN URAHALLINTA, ORGANISAATION URAHALLINTA JA URASUUNNITTELU	29
5.2 HENKILÖKOHTAINEN KEHITTÄMISSUUNNITELMA	33
5.3 YHTEENVETO.....	36
6. PSYKOLOGISEN TYÖSOPIMUKSEN MUUTOS.....	37
6.1 KÄSITTEEN TAUSTA JA MÄÄRITTELY	37
6.2 PSYKOLOGISEN TYÖSOPIMUKSEN MUUTOS JA URAHALLINTA	39
7. LONDONIN URAMOTIVAATIOTEORIA.....	41
8. EMPIIRINEN OSA.....	43
8.1 TAPAUS: PALMENIAN VALMENNUSOHJELMA	43
8.2 TAPAUSTUTKIMUS	46
8.3 AINEISTO JA AINEISTOVALINNAT	48
8.4 SISÄLLÖN ANALYYSI.....	50
8.5 ANALYYSIN KULKU.....	53
8.6 TUTKIMUSTULOKSET 1: URAMOTIVAATIO	56
8.6.1 Urajoustavuus.....	57
8.6.2 Uranäkemys.....	59
8.6.3 Uraidentiteetti.....	65
8.7 TUTKIMUSTULOKSET 2: VASTAVUOROISET ODOTUKSET URAHALLINNASSA	66
8.7.1 Organisaation vastuu.....	66
8.7.2 Yksilön vastuu.....	69
9. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	70
9.1 VALMENNUSOHJELMAN YHTEYDET URAMOTIVAATIOON	71
9.2 URAHALLINTAVASTUUN YMMÄRTÄMINEN.....	74
LÄHTEET	76

1. Johdanto

Viime vuosikymmeninä tapahtuneet muutokset yhteiskunnan taloudellisessa ja sosiaalisessa ympäristössä ovat vaikuttaneet ihmisten työuriin liittyviin käsityksiin ja työelämän urahallintamuotoihin (Vos, Dewettinck & Bueyns 2006, 3; Baruch 2006, 126). Tutkielmassa käsitellään urahallintavastuun uudelleen jakautumista yksilön osaamista korostavassa nykytyöelämässä. Taustan ilmiölle luovat työelämän kehittyminen, työorganisaatioiden muuttuminen ja näihin pohjautuva ns. uusi ura-ajattelu. Aihetta lähestytään ensin tutkimuskirjallisuuden valossa, jonka jälkeen siihen tutustutaan uutta ura-ajattelua heijastavan ja nykyajan urahallintaa (*eng. career management*) edustavan työelämän kehittämishankkeen kautta.

Tutkielman teoreettisessa osassa ollaan kiinnostuneita siitä, millaisia käsitteellisiä-teoreettisia näkökulmia kytkeytyy uratutkimuksen kentällä vaikuttavaan ura-ajattelun muutokseen. Tarkoituksena on rakentaa ymmärrystä uuden ura-ajattelun luonteesta tutkimuskirjallisuuteen nojaten. Empiirisessä osassa puolestaan tarkastellaan sitä millaisia vaikutuksia uuden ura-ajattelun lähtökohtia heijastavalla työelämän kehittämishankkeella on ollut sen läpikäyneiden ihmisten uramotivaatioon. Lisäksi tutkitaan sitä, miten hankkeen eri osapuolet ymmärsivät urahallintavastuun jakautumisen työelämässä.

Jatkuva muutos on hallitseva tekijä nykytyöelämässä (Paloniemi 2004, 13; Polo 2002, 18; Åhman 2003, 20), jonka on nähty asettavan uusia haasteita myös työelämän urahallinnalle (Baruch 2004a, 58). Työorganisaatioiden toimintaympäristön kehittyminen vaikuttaa ihmisten urakehitykseen, ammatillisen osaamisen sisältöihin, osaamisen kehittämistapoihin ja työelämän uraprosesseihin (Polo 2002, 40; vrt. Arnold 2001, 115). Työuria aikaisemmin rajoittaneet rakenteet vähenevät organisaation sisäisten ja ulkoisten rajojen heikkenemisen myötä (Weick 1996, 40 – 45; Arthur, Inkson & Pringle 2003, 13), ja yksilön rooli urahallinnan suhteen kasvaa (Miles & Snow 1996, 113). Voidaan sanoa, että työelämässä ollaan siirtymässä työorganisaatioiden ohjaamista ja hallinnoimista urista enemmän ihmisten itseohjautuvuuteen (Brousseau et al 1996, 2, 6 – 7; Dany 2000, 9) ja yksilölähtöiseen työuran luovaan ”säättämiseen” (*eng. enactment*) (Weick 1996; 2001, 207). Työelämän urakontekstin muuttuessa yksilölliset tekijät, kuten uramotivaatio tulevat siis entistä keskeisempään asemaan työelämässä pärjäämisen kannalta.

Työelämän murroksen ja organisaatiomuutosten myötä työnantajien ja työntekijöiden väliset suhteet ovat siis muuttuneet ja ns. psykologiset työsopimukset ovat saaneet uusia muotoja. Psykologiset työsopimukset eli vastavuoroiset odotukset työntekijän ja työnantajan välillä perustuvat työuran kannalta yhä useammin lyhytjänteisyydelle, työkyvykkyyden (*eng. employability*) tukemisen idealle ja työntekijän kehittymisvastuulle (Hiltrop 1995, 286 – 290). Työntekijöiltä odotetaan nykyaikana urajoustavuutta (*eng. career resilience*) ja sopeutumista työympäristön asettamiin tarpeisiin.

Työurista on tullut vaikeammin ennustettavia (Dany 2000, 8), ja näin ne vaativat sekä organisaatioilta että yksilöiltä aikaisempaa enemmän huomiota (Arnold 2001, 128). Uraympäristöt muuttuvat aikaisempaa hajanaisemmiksi (Arthur, Inkson & Pringle 2003, 13) ja työurat näyttävät pikemminkin kaoottisina kuin kiinteinä (Virkkunen 2007, 17). Työelämän kehittyminen ja työorganisaatioiden muutokset asettavat kasvavia vaatimuksia ihmisten omalle aktiivisuudelle. Kaoottisuuden, epävarmuuden ja jatkuvan muutoksen aikana ihmisten tulee omaksua uudenlaisia urahallinnan taitoja (Sullivan, Carden & Martin 1998, 178; vrt. Collin & Young 2000, 291). Selviytyminen uudessa ja turbulentsissa uraympäristössä vaatii työntekijöiltä usein kykyä hallita muutosta (Fugate et al, 2004, 15), jolloin ihmisille muodostuu tärkeäksi kyky tuottaa itselleen selkeä näkemys omista vahvuuksista ja heikkouksista (Jackson et al, 1996, 45). Oman ammatillisen osaamisen arviointikyky, ammatillinen itsetuntemus ja työhön liittyvä itseluottamus nousevat tämän myötä entistä tärkeämmiksi tekijöiksi ihmisen työuran aikana.

Työelämän ja uraympäristöjen muuttuminen vaativammaksi konkretisoituu siinä millä tavoin työuria pyritään hallinnoimaan työelämässä. Työorganisaatioiden muutoksen (Mirvis & Hall 1994, 368 – 369; Brousseau et al 1996, 2) ja yhteiskunnan yksilöllistymisen (Beck 1992, 87) myötä päävastuu urahallinnasta on kääntymässä enemmän työntekijöiden suuntaan (Collard et al 1996, 24; Miles & Snow 1996, 113; Arnold 2001, 117; Ball 1997, 74), jolloin työnantajien rooliksi tulee toimia kehittäjinä ja mahdollistajina (Gratton & Hailey 1999, 80 - 81; Baruch 2006, 129 – 132; Arnold 1997, 3).

Työelämän kehittymisen myötä syntyy siis uusia urakäsityksiä, ura-ajattelu uusiutuu ja henkilökohtaisen urasuunnittelun merkitys kasvaa työorganisaatioissa. Urahallinnasta on tullut muutosten myötä entistä tärkeämpää ja samalla myös vaativampaa sekä yksilöille että työorganisaatioille (Arnold 2001, 115, 121, 128; Doyle 2000, 229). Nykyajan kaoottisessa, individualistisessa, ja hajanaisessa uraympäristössä ihmisille voidaan kuitenkin pyrkiä tarjoamaan voimavaroja ja erilaisia ajattelun työkaluja itsenäistä urahallintaa tukevan uraohjauksen avulla (vrt. Jackson et al 1996, 61 – 67; vrt. Arnold 1997, 67 - 70).

Tutkielman empiirisessä osassa käsiteltävä työelämän valmennusohjelma edustaa uuden ura-ajattelun mukaista urahallintaa, jossa työntekijän henkilökohtaista urasuunnitteluprosessia vahvistetaan ohjausalan ammattilaisen tarjoamalla uraohjauksella. Valmennusohjelman muodostama urasuunnitteluprosessi kietoutuu lähtökohdiltaan individualistisen henkilökohtaisen kehityssuunnitelman ympärille, jossa ensisijainen vastuu urahallinnasta siirretään uuden ura-ajattelun hengessä työntekijälle itselleen (Tamkin 1996, 32 – 33; Arnold 2001, 117; 1997, 78 - 80). Henkilökohtaisissa kehityssuunnitelmissa urahallinta on suunniteltu vuoropuhelussa työntekijän lähtökohtien, sekä organisaation tarpeiden ja intressien kanssa (Ojala 2002, 236). Yksilö on kuitenkin se, joka ensikädessä vastaa omasta urakehittymisestään ja sen varmistamisesta.

2. Tutkielman johtajatukset ja teoriatausta

Työelämän ja yhteiskunnan muutoksen voidaan nähdä vaikuttavan ihmisten työurien muotoihin (Young & Collin 2000, 5; Salminen 2005, 42). Työuriin ja niiden hallintaan vaikuttaviin tekijöihin on luettu: yhteiskunnan taloudelliset, teknologiset, kulttuuriset, sosiaaliset, psykologisten työsopimusten sekä työorganisaatioiden muutokset (Jackson et al 1996, 9 – 14, 30 – 32; Storey 2000, 22 – 32). Laajempi yhteiskunnallinen murros ja työelämän kehittyminen on laaja ja paljon käsitelty tutkimusaihe, josta tässä yhteydessä nostetaan esille vain murto-osa. Kyseisten ilmiöiden avulla on tarkoitus rakentaa taustaa tutkimuksen varsinaiseen kohteeseen eli ura-ajattelun muutokseen ja urahallintavastuun uudelleen jakautumiseen työelämässä.

2.1 Yhteiskunnan murros

Yhteiskuntatieteissä on pitkään tutkittu yhteiskunnan murrosta, joka siis luo laajempaa taustaa myös tässä tutkielmassa käsiteltäville asioille. Meneillään olevaa yhteiskunnallista murrosta on kuvattu käsitteillä kuten: postfordismi (Peltokoski 2006, 113 - 125), verkostoyhteiskunta (Castells 2000), tietoyhteiskunta (Webster 2002; Castells & Himanen 2001), ja riskiyhteiskunta (Beck 1992). Eri käsitteiden voidaan nähdä kuvaavan samoja murrosprosesseja toisistaan poikkeavista näkökulmista. Kyseisten käsitteiden tarkempaan avaamiseen ei tässä ole syytä ryhtyä. Alue on niin laaja, että sen kuvaaminen yksityiskohtaisesti on jätettävä tämän tutkielman ulkopuolelle. Karkeasti yksinkertaistettuna ja äärimmäisen tiivistettynä voidaan kuitenkin todeta, että työurien ja työelämän urahallinnan kannalta ajatellen niiden voidaan nähdä painottavan byrokraattisuuden, lineaarisuuden ja pysyvyyden korvautumista joustavuudella, itseohjautuvuudella ja dynaamisuudella (Gothard et al 2001, 1- 4; vrt. Peltokoski 2006, 113 – 125; Onnismaa 2004; vrt. Salminen 2005, 41 – 43). Yhteiskunnallisen murroksen johdosta nykyistä työelämää länsimaissa luonnehtii siis muutoksen nopeutuminen ja osaamisvaatimusten kasvu, jolla voidaan nähdä olevan erilaisia implikaatioita työurien muotoihin ja työorganisaatioissa harjoitettavaan urahallintaan.

2.2 Työelämän muuttuminen

Yhteiskunnan muutosvauhti ilmenee työelämän muutoksessa (Hyyryläinen & Leminen 2003, 97). Työelämän muuttuminen nopeammaksi ja vaativammaksi tuottaa ihmisille uudenlaisia vaatimuksia, muospaineita ja mahdollisuuksia (Åhman 2003, 11). Epävarmuuden lisääntymisen myötä työelämä näyttäytyy ihmisille usein individualistisempänä ja vaativampana. Kehitystrendit ovat johtaneet uusien organisaatiomuotojen syntymiseen, jotka omalta osaltaan vaikuttavat työntekijöihin kohdistuviin vaatimuksiin. Muutosten myötä työorganisaatioista on tullut ihmisille monimuotoisempia ja haasteellisempia paikkoja työskennellä.

2.2.1 Organisaatiomuutokset

Yhteiskunnan murros heijastuu työorganisaatioiden toiminnassa, kun ne pyrkivät sopeutumaan turbulentiin toimintaympäristöön, jota luonnehtii kilpailun koveneminen, teknologian kehittyminen ja muutosnopeuden kiihtyminen (Brousseau et al 1996, 2; Aula 2000, 25). Työorganisaatioiden toimintaympäristön muuttuminen dynaamisemmaksi on osaltaan vaikuttanut uusien organisaatiomuotojen syntymiseen. Organisaatiot ovat madaltuneet ja hierarkioita on supistettu. Organisaatioiden byrokraattisia rakenteita puretaan ja korvataan joustavammilla verkostoilla sekä uusilla esim. solumaisilla organisaatorakenteilla. (Storey 2000, 26 – 28; Arnold 1997, 21 - 22; Brousseau et al 1996, 2; Mayo 1991, 8; Miles & Snow 1996, 113 – 114). Työorganisaatioiden muutokset ja uudet organisaatiomuodot vaikuttavat luonnollisesti myös ihmisten työskentelyyn ja työurien luonteeseen (Arnold 1997, 206 - 207). Useilla organisaatiomuutoksilla on tähdätty henkilöstön tehokkaampaan käyttöön, joka merkitsee monille ihmisille laajempia työkuvia ja vaatimusta joustavuuteen (Arnold 1997, 22). Työelämän muutosten tapahtuessa yhä nopeammin on joustavuutta tavoiteltu mm. tiimityöllä, itseohjautuvuuden korostamisella, sekä lisäämällä ihmisten vastuuta kehittää omaa työtään (Ojala 2002, 23 – 24).

Tiimityön ja matalan hierarkiatason periaate hajauttaa aloitteellisuutta ja päätöksentekoa työntekijöille (Peltokoski 2006, 117). Sennetin mukaan (2002, 46 - 57) joustavuuteen tähtäävillä organisaatiomuutoksilla on pyritty työntekijöiden henkilökohtaisen vastuun lisäämiseen. Åhman puolestaan puhuu (2003, 45) uudesta työntekijäparadigmasta, jonka mukaan jokaisen tulee ottaa vastuu omasta kehittämisestään. Työelämän muuttumisen ja

organisaatiomuutosten on siis nähty johtavan yksittäisten työntekijöiden itseohjautuvuuden korostumiseen käytännön työelämässä.

2.2.2 Työelämän osaamisvaatimusten muutos

Työelämää siis ohjaa tänä päivänä eniten jatkuva muutos (Ojala 2002, 23; Paloniemi 2004, 13). Tulevaisuuden työntekijältä vaaditaan yhä useammin aktiivista muutosten hallintaa, sekä joustavuutta vaihtaa työpaikkaansa ja työalaansa useamman kerran uransa aikana (Hyyryläinen & Leminen 2003, 99). Tämä merkitsee sitä, että ihmiseltä edellytetään kykyä suuntautua työuransa aikana useita kertoja ammatillisesti uudelleen työn kysynnän muuttuessa (Sennett 2002, 46 – 57). Työelämän murros ja organisaatiomuutokset näkyvät erityisesti työntekoa koskevien osaamisvaatimusten muuttumisena.

Teollisuusyhteiskunnan kehittyminen ns. osaamisyhteiskunnaksi on muuttanut käsityksiä työstä ja työssä tarvittavista valmiuksista (Polo 2002, 42). Ammatillisen osaamisen saavuttaminen ja ylläpitäminen on keskeinen haaste tämän päivän työelämässä, sillä ammattitaidon perustana oleva tietämys vanhenee nopeasti teknologian kehittymisen, uusien liiketoimintamallien ja uuden tiedon nopean syntymisen johdosta (Polo 2004, 44; Lehtonen 2002, 15). Ammatillisen osaamisen merkitys ja muuttuvien osaamisvaatimusten kasvu läpäisee yhä useampia työtehtäviä, ja on puhuttu osaamista korostavasta yhteiskunnasta tai jopa osaamisen aikakaudesta, jossa ajantasainen ammatillinen osaaminen ja pätevyys on yksilön kannalta arvokasta valuttaa työmarkkinoilla (Polo 2002, 40 – 46; Lehtonen 2002, 13).

Ammatillisen osaamisen määrittelemistä voidaan pitää ongelmallisena siihen liittyvän käsitteistön kirjavuuden vuoksi (vrt. Paloniemi 2004, 19; vrt. Viitala, 2005, 113). Käsite on saanut usein erilaisia tulkintoja riippuen lähestymiskulmasta ja sen määrittelyyn liittyvä keskustelu on laaja kokonaisuus, josta tässä pyritään kattamaan vain osa. Tarkoituksena on käsitteen kytkeminen tutkielman pääteemaan, eli työelämän yksilöllistyvään ja muuttuvaan urahallintaan. Tutkielmassa osaamista tarkastellaan työuraan ja urahallintaan liittyen yksilötason näkökulmasta ja yksilön ominaispiirteenä.

Paloniemen mukaan (2004, 20) osaamista on tarkasteltu joko yksilön tai kollektiivin ominaisuutena sekä vaatimuksina, joita yksittäisten työtehtävien ja kokonaisuuksien suorittaminen vaatii. Yksittäisen ihmisen näkökulmasta osaaminen eli kompetenssi tarkoittaa

työntekijän taitoja, tietoja, kykyjä ja ominaisuuksia, joilla henkilö vastaa työssä edellytettyihin osaamistarpeisiin. (Stähle & Grönroos 1999, 73; Metsämuuronen 1998, 40 - 41). Kompetenssi voidaan määritellä yksilön toiminnan taustalla olevaksi ominaispiirteeksi, joka on yhteydessä mitattavaan työsuoritukseen (Spencer & Spencer 1993, 9). Osaaminen näkyy työssä suoriutumisenä ja työnhallintana, jolloin sitä tulee tarkastella suhteessa työhön ja sen asettamiin vaatimuksiin. Tällä tavoin ymmärrettynä osaamisessa korostuu työn ja työntekijän vuorovaikutuksellisuus sekä osaamisen kontekstisidonnainen luonne. (Paloniemi 2002, 21 - 22).

Osaaminen on päämäärähakuista toimintaa ja työsuoritukseen liittyvän taidon soveltamista sosiaalisessa kontekstissa kuten työorganisaatiossa. Osaaminen on myös aktiivista ja dynaamista tietämistä, jossa tiedon sisältö ja sen soveltaminen yhtyvät. (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 10 - 13). Laajimmassa mielessä yksilön osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, kontakteista, arvoista, asenteista, oletuksista ja henkilökohtaisista ominaisuuksista (Hall & Goodale 1986, 6; Sydänmaanlakka 2004, 291). Tiedot pitävät sisällään työhön liittyvät faktat, menetelmät ja mallit. Taidot puolestaan viittaavat siihen, miten näitä käytetään ja sovelletaan osaamisen muodossa. (Ojala 2002, 105). Wiitakorven mukaan (2006, 51) ”ammattillinen osaaminen on toimintaympäristön vaatimuksista riippuva dynaaminen kokonaisuus osaamista, joka vaikuttaa yksilön työssä suoriutumiseen työn lopputuloksen kannalta optimaalisella tasolla”.

Ammatillisen osaamisen problematiikkaa käsittelevässä keskustelussa on esitetty (Virkkunen 2007, 17), että ammatillisen asiantuntemuksen ja työelämän suhde ei ole enää niin kiinteä kuin ennen. Virkkusen mukaan (2007, 17) pätevyys syntyy nykytyöelämässä pikemminkin kyvystä yhdistää tietty tiedon traditio tietyn toiminnan kehittämiseen. Asiantuntijat tulevat luoneeksi tämän näkökulman mukaan yhä useammin itse työtehtäviään osoittamalla, miten heidän asiantuntemustaan voidaan soveltaa eri alojen ongelmien ratkaisemisessa. Yksilön pätevyyteen liittyy tällöin se, miten omaksuttu ammatillinen osaaminen kyetään siirtämään luovasti eri toimintaympäristöstä toiseen. (Virkkunen 2007). Eri alojen asiantuntijuuden merkitys työpaikoilla kasvaa, koska työtehtävät perustuvat yhä vähemmän tiettyihin tarkasti rajattuihin ammatteihin (Eteläpelto 1992, 21). Työntekijöiltä vaaditaan 2000-luvulle tultaessa monipuolisempaa taitovalikoimaa kuin aikaisemmin, mikä johtuu tulevaisuuteen liittyvästä epävarmuudesta (Pelkonen 1999, 15).

Työelämän muuttumisen myötä osaamisesta ja pätevyydestä on siis tullut yksilölle tärkeä selviytymiskeino ja työsuhdeturva työmarkkinoilla (Sydänmaanlakka 2004, 172; Polo 2004, 46). Ammatillisen osaamisen kehittäminen ja laajentaminen ovat nykyaikana asioita, jotka koskettavat lähes kaikkia työntekijöitä (Paloniemi 2004, 13, 34). Yhteiskunnan yksilöllistyminen lisää yksilön vastuuta omasta osaamisestaan (Polo 2004, 46) ja ihmisten odotetaan sopeutuvan työn vaatimusten mukaisiin muutoksiin (Ruohotie 1993, 105; 2002, 211). Työelämässä tarvitaan näin ollen yhä enemmän työntekijöitä, jotka kehittävät osaamistaan markkinoiden vaatimusten mukaisesti (Ojala 2002, 41).

Työelämän kehittymiseen liittyy myös se, että työntekijöiden osaamiseen kohdistuvat vaatimukset ovat entistä vaikeammin ennakoitavissa (Polo 2004, 44). Muutosten nopeuden ja vaikeutuneen ennakoinnin johdosta ammatillisen osaamisen painopistealueet ovat muuttuneet. Paloniemi viittaa (2003, 24) väitöskirjassaan Kilbomin ja Nygårdin ajatukseen (1996, 104), että ”yksittäisten tiedollisten ja taidollisten elementtien sijasta keskeisiä nykyaikana ovat ns. osaamisen turvallisuuden idealle rakentuvat oppimaan oppimisen ja metakognitiivisen itsesäätelyn tiedot ja taidot”. Metakognitiivisella tarkoitetaan tässä yhteydessä erilaisia itsesäätelytaitoja oman toiminnan ja oppimisen alueilla. Itsesäätelytaitoihin kuuluu mm. oman toiminnan organisointi-, arviointi- ja hallintakyky. (Paloniemi 2004, 23 - 24).

Työelämässä korostetaan siis tänä päivänä itseohjautuvuutta (Paloniemi 2002, 24) ja työntekijöiden odotetaan ottavan enemmän vastuuta omasta ammatillisesta kehittymisestään kuin aikaisemmin (Jackson et al 1996, 51). Joustavuutta vaativassa työelämässä ihmisille tärkeitä kehittyminenvalmiuksia on esitetty olevan kyky tiedostaa omia osaamistarpeita sekä kyky uudistua muutosten sisältämien vaatimusten mukaisesti (Polo 2004, 41). On selvää, että jatkuvan muutoksen johdosta työelämässä tarvitaan jatkuvaa kouluttautumista ja osaamisen ylläpitoa (Arnold 1997, 24).

Osaamisen kehittämisen vaatimusten taustalla vaikuttaa elinikäisen oppimisen ideologia (Paloniemi 2004, 13), joka saa perustelunsa Edwardsin mukaan mm. (1997, 24 -29) taloudellisesta, kulttuurisesta ja teknologisesta muutoksesta työelämässä. Elinikäisen oppimisen ideologian tuottamat vaatimukset nousevat yhtäältä tarpeesta varmistaa yhteiskunnan kilpailukyky ja toisaalta yksilöiden jatkuvasta itsensä kehittämisen tarpeesta työelämässä (Collin & Paloniemi 2007, 9). Oppiminen nivoutuu tänä päivänä siis

luonnolliseksi osaksi jokapäiväistä työtä, jonka myötä työorganisaatiot voidaan nähdä lokaaleina oppimisympäristöinä (Paloniemi 2004, 24 – 25).

2.2.3 Työkyvykkyys

Edellä on tullut selväksi, että työelämän murroksen myötä ihmisiltä vaaditaan heidän työuriansa aikana lisääntyvässä määrin sopeutumista erilaisiin muutosprosesseihin. Uratutkimuksessa puhutaan tähän liittyen ns. urajoustavuudesta (*eng. career resilience*), jolla viitataan ihmisen kykyyn hallita omaa työuraansa sopeutumalla muutoksiin. (Waterman, Waterman & Collard 1994, 88 - 89; Arnold 2001, 121; 1997, 82; Collard et al 1996, 2, 33 - 40; London & Mone 1987, 56; London 1993, 55).

Työntekijän urajoustavuus on yksilön itseohjautuvuuden korostumisen myötä entistä tärkeämpi asia työelämässä pärjäämisen kannalta. Urajoustavuus pyritään saavuttamaan ns. työkyvykkyuden (*eng. employability*) varmistamisen avulla (Baruch 2006, 128; 2004a, 62). Tutkielmassa työkyvykkyydellä tarkoitetaan yleisessä mielessä ihmisen kykyä työllistyä muuttuvilla työmarkkinoilla. Yksilön näkökulmasta nykyajan turbulentissa työelämässä lähes ainoa pysyvä asia saattaa olla juuri hänen oma työkyvykkyytensä eli sen ammatillisen osaamisen omaksuttu määrä, jonka avulla hän työllistyy olosuhteiden muutoksista huolimatta. Nykyaikana työnantajien rooli ihmisten työkyvykkyuden varmistamiseen liittyen on tarjota työntekijöilleen mahdollisuuksia kehittää työmarkkinoilla tarvittavia kompetensseja, joiden avulla he pysyvät mukana työelämässä muutoksista huolimatta. Työkyvykkyuden käsitteeseen liittyy keskeisesti se ajatus, että organisaatiot lupaavat investoida henkilöstöön, jotta he voivat helposti löytää uuden työn, mikäli organisaatio ei voi työllistää heitä enää tulevaisuudessa. (Gratton & Hailey 1999, 81 - 82; Baruch 2001, 543 – 546; 2004b, 11).

Itseohjautuvuuden korostumisesta huolimatta työnantajat voivat siis luoda työntekijöilleen oppimisen edellytyksiä, tukea ammatillisen osaamisen laajentamista, sekä tarjota heille erilaisia kehittymisen mahdollisuuksia. Nykyaikana organisaatiossa tulee olla tarjolla työntekijöille riittävästi mahdollisuuksia kehittyä työelämän tarpeiden vaatimalla tavalla (vrt. Polo 2004, 41 – 42). Työnantajia kehoitetaan kehittämään työntekijöidensä työmarkkinakuntoa, sekä pätevyyden ajantasaisuutta. Ihmisten pätevyyden jatkuva kehittäminen on nähty koko yhteiskunnan vastuulle kuuluvaksi asiaksi. (Ojala 2002, 40 - 41).

On kuitenkin huomioitava, että organisaatioilla saattaa olla käytännössä resursseja vain sellaisen ammatillisen osaamisen kehittämiseen, jolla on merkitystä sen tulevaisuuden ja menestymisen kannalta. Ammatillisen kehittymisen kannalta puolestaan on tällöin keskeistä, että yksilö suuntautuu työurallaan ammatillisesti niin, että omat preferenssit tukevat myös organisaation tavoitteita. (Lehtonen 2002, 17). Työntekijän ja organisaation tarpeiden yhteensovittamiseen liittyvät ongelmat voivat johtua eri osapuolten intressien välisistä ristiriidoista (Lehtonen 2002, 17; Baruch & Rosenstein 1992, 478; Virkkunen 2007, 9). Työnantajalla ja yksittäisillä työntekijöillä voi olla toisistaan poikkeavia suunnitelmia työurien suhteen (vrt. Baruch 2004b, 44). Työorganisaatioissa harjoitettu urahallinta on esimerkki työhön liittyvästä toiminnasta, jossa eri toimijoiden intressejä pyritään virtaviivaistamaan keskenään.

2.3 Työelämän muutos ja yksilön työura

Tähän mennessä on saavutettu ymmärrys siitä, että muuttuvat osaamisvaatimukset ja vaatimus joustavuuteen luonnehtivat ihmisten työuria nykyaikana (Brousseau et al 1996, 2). Työurista tulee vaikeammin ennakoitavia (Dany 2000, 8), jolloin työmarkkinakunto, ajantasainen osaaminen, pätevyys sekä kyky oppia tehokkaasti muodostavat yksilölle ns. ”työturvavakuutuksen” turbulentissa työelämässä (Ojala 2002, 39). Nykyaikana ihmisille muodostuu tärkeäksi kyky tunnistaa itsenäisesti omia kehittämistarpeita ja tulevaisuuden mahdollisuuksia (Arnold 2001, 117). Työuran kannalta ratkaisevaa voi olla se kuinka hyvin ihminen pystyy hyödyntämään itselleen relevanttia tietoa muuttuvissa työympäristöissä (Ruohotie 2002, 206).

Työssä tarvittavaa osaamista koskevan epävarmuuden kasvaessa yksilön vastuu urahallinnasta siirtyy siis enemmän hänelle itselleen (vrt. Brousseau et al 1996, 2). Työelämän kehitys ja organisaatioiden muuttuminen vaativat kuitenkin myös työnantajilta uusia keinoja vaikuttaa työntekijöidensä urakehitykseen ja tätä kautta tarvittavan osaamisen varmistamiseen työyhteisössä. Ennen kuin siirrytään tarkastelemaan työelämässä ja työorganisaatioissa harjoitettavaa urahallintaa sekä sen taustalta nykyaikana löytyvän ura-ajattelun luonnetta tarkemmin, on ymmärrettävä, mitä tutkimuksessa on ylipäänsä tarkoitettu moniselitteisellä työuran käsitteellä. Työuraa käsitellään tutkielmassa ensisijaisesti yksilölle työposition tarjoavan instituution luomassa kontekstissa, jolloin ura ymmärretään ensisijaisesti työhön viittaavana asiana. Muilla kuin työhön viittaavilla urilla on tarkoitettu

esimerkiksi ystävä- ja harrastuspiireissä tapahtuvaa elämän läpi liikkumista laajemmassa mielessä (Peltonen 1993, 9).

2.3.1 Työura käsitteenä

Tarkasteltaessa työelämän uradynamiikkaan liittyviä tutkimuksia voidaan astua valitusta painotuksesta riippuen monen eri tieteenalan tutkimuskentälle. Urakäsitettä on määritelty esimerkiksi psykologian, sosiaalipsykologian, sosiologian, antropologian, taloustieteiden ja valtiotieteiden näkökulmista (Arthur, Hall & Lawrence 1989, 10), joista jokaisella on potentiaalisesti omat lähestymistapansa aihealueeseen ja tutkimuskysymysten valintaan. Uratutkimuksen vilkkaus voi olla yksi osasy siihen, että uraan liittyvien käsitteiden käyttö on ollut tutkimuksessa melko vakiintumatonta (Lähteenmäki 1995, 25). Uratutkimuksen poikkitieteellisyyden johdosta myös tässä tutkielmassa teoriatausta rakennetaan monelta eri tieteenalalta ammentaen. Työuraa työorganisaation kontekstissa ja työelämän urahallintaa on puhtaasti sosiaalipsykologisessa tutkimuksessa tarkasteltu melko vähän.

Uratutkimuksen kenttä ja teoreettinen pohja on siis melko hajanainen ja selkiytymätön, mikä vaikeuttaa omalta osaltaan tutkimusten vertailtavuutta (Collin 1998, 413 - 414; Heilmann 2004, 92; Lähteenmäki 1995, 23 - 26; 1992, 44; Varila & Kallio 1992, 56). Tähän liittyen on esitetty (Baruch 2006, 126), että uratutkimuksessa tulisi välttää yhden koulukunnan ja tieteenalan piiriin takertumista ja pyrkiä tarkastelemaan ilmiötä useammasta eri näkökulmasta. Karkeasti jaotellen ihmisten uradynamiikan tarkastelu voidaan joka tapauksessa jakaa kahdelle toisistaan melko erilliselle kentälle. Ensimmäinen kohdistuu ihmisten ura- ja ammatinvalintaproblematiikkaan laajemmin ja toinen ihmisten työuriin, urakehittymiseen ja urahallintaan työorganisaatioiden kontekstissa. (Collin 1998, 413). Jaottelun jälkimmäinen puoli osuu lähemmäs tämän tutkielman aihepiiriä.

Uradynamiikkaan liittyvien tutkimusten hajanaisuus on koettu rasitteeksi eri tutkimusalojen välisen vuoropuhelun jäädessä pieneksi (Arthur, Hall & Lawrence 1989, 10 - 11; Collin 1998, 413). Uratutkimuksen jakaantuessa eri tieteenaloille luonnehtii sitä teorioiden pirstaleisuus ja se, että yhtä tärkeintä urateoriaa ei ole olemassa (Lähteenmäki 1995, 23 - 24). Uratutkimusta on arvosteltu esimerkiksi käsitteellisestä kirjavuudesta ja lähestymistapojen

yksipuolisuudesta (Collin & Young 1986; Sonnenfeld & Kotter 1982; ref. Lähteenmäki 1995, 23).

Urakäsite voidaan ymmärtää monella eri tavalla. Se on kuitenkin pyrittävä määrittelemään mahdollisimman tarkasti myös työelämän urahallintaa ja uutta ura-ajattelua tarkasteltaessa siitä syystä, että ura-sana on laajalti käytössä arkikielessä (vrt. Peltonen 1993, 9). Arkikäytössä uraan voidaan liittää paljon tulkintaa ohjaavia merkityksiä. Termin tietynasteinen arvolatautuneisuus tulee huomioida erityisesti puhuttaessa urasta tutkimusmielessä. Tutkielmassa uraa lähdetään tarkastelemaan neutraalisti käsitteenä, josta on tehty erilaisia tiettyyn ajankuvaan ja yhteiskunnalliseen tilanteeseen sidonnaisia tulkintoja uratutkimuksen kentällä.

Collin & Watts kuvailevat (1996, 392) yksilön ura-käsitteen osuvasti elastiseksi konstruktioksi, sillä käsitteen luonteesta on tutkimuksessa esitetty lukuisia määritelmiä. Termejä kuten ura, työura, organisatorinen ura ja ammatillinen ura on käytetty usein rinnakkain. Käytännössä termit ura ja työura voidaan kuitenkin katsoa synonyymeiksi ja yleistermeiksi, joiden sisään muut termit voidaan sijoittaa. (Lähteenmäki 1992, 47; 1995, 25). Baruch & Rosenstein määrittelevät (1992, 478) uran työntekijän kehittämisprosessiksi, jota luonnehtivat muuttuvat työtehtävät ja kertyvä työkokemus yhdessä tai useammassa organisaatiossa. Collinin & Wattsin mukaan (1996, 393) ura on yksilön kehittämisprosessi oppimisessa ja työssä läpi elämän. Peltonen puolestaan määrittelee (1993, 1) uran neutraalisti ”henkilön työkokemusten dynaamisesti kehittyväksi järjestykseksi yli ajan”.

Laajassa mielessä työura voidaan nähdä yksilön työhön liittyvien peräkkäisten positiodien, roolien, toimintojen ja kokemusten sarjaksi, joka voi suuntautua organisaation hierarkiassa ylös- tai alaspäin tai kehittyä vaakatasossa uusille alueille (Arnold 1997, 16; Ruohotie & Honka 1997, 20 – 21; Ruohotie 2002, 206; Heillmann 2004, 19). Työura on näin ollen neutraali läpi elämän kestävä työtehtävien sarja riippumatta ammatin tai työn tasosta (Hall & Goodale 1986, 362) ja merkitsee yksilölle ammatillisen identiteetin etsimistä ja ylläpitoa (Heillmann 2004, 114). Ura on myös nähty työkokemusten kautta saadun tiedon varastoksi ja kertymäksi (Ruohotie 2002, 205). Tiivistäen voidaan esittää, että työuran aikana ihminen hakee itselleen sopivia tapoja päästä henkilökohtaisiin tavoitteisiinsa työelämässä. Ura on keskeinen, läpi ihmisen elämän kulkeva prosessi, jota luonnehtivat erilaiset työelämää koskevat valinnat ja vastavuoroinen suhde yhteen tai useampaan työantajaan. Ura kuvaa

ihmisten ja organisaatioiden välisiä suhteita, ja sitä miten nämä suhteet kehittyvät ajan kuluessa (Arthur, Hall & Lawrence 1989, 8 – 9).

2.3.2 Ulkoinen, sisäinen, ja organisatorinen uratulkinta

Ura on käsitteellistetty perinteisesti sen mukaan painotetaanko tarkastelussa työelämän uradynamiikkaan liittyviä subjektiivisia vai objektiivisia ominaisuuksia ja lähestytäänkö sitä yksilön vai työorganisaation näkökulmasta (Lähtenmäki 1995, 28; Evetts 1992, 3). Tutkimuskirjallisuudessa puhutaan tähän liittyen ulkoisista/objektiivisista, sisäisistä/subjektiivisista, sekä organisatorisista uratulkinnoista (Ruohotie 1998, 94; Lähtenmäki 1995, 29 – 30; Baruch 2004b, 43 – 44; Kattelus 2002, 21).

Sisäinen ura viittaa yksilön subjektiiviseen oman uransa ymmärtämiseen ja arviointiin ja ulkoinen ura liittyy sen ulkoista olemusta kuvaaviin indikaattoreihin (Van Maanen 1984, 9). Derrin & Laurentin mukaan (1989, 456, 458) sisäinen ura voidaan nähdä yksilön subjektiivisena käsityksenä hänen omasta urastaan ja ulkoinen ura siihen liittyvinä objektiivisina rakenteina, rajoitteina ja mahdollisuuksina. Organisatorisen uratulkinnan mukaan ihmisten työurat ovat työpositioiden ja työroolien muodostamia prosesseja, joiden avulla organisaatio uudistaa itseään (Lähtenmäki 1995, 30 – 31; Baruch 2004b, 43 – 44).

Ulkoinen/objektiivinen uratulkinta koskee uran ulkoisesti havainnoitavissa olevia toimintoja ja sitä ohjaavia objektiivisia tekijöitä (Lähtenmäki 1992, 45- 46; Varila & Kallio 1992, 55 - 56). Tulkinta viittaa siihen, millaisena yksilön ura näyttäytyy organisaatiossa esimerkiksi toimenkuvan, sosiaalisen statuksen ja hierarkkisen position muodossa (Baruch 2004b, 43 – 44). Sisäisellä/subjektiivisella uratulkinnalla viitataan yksilön omiin käsityksiin, kokemuksiin ja yksilöllisiin pyrkimyksiin työuraansa liittyen (Arthur 1994, 298; Evetts 1992, 11). Subjektiivinen uratulkinta korostaa urakehitystä, jossa yksilö rakentaa ammatti-identiteettiään oman uraorientaationsa pohjalta (Kattelus 2002, 21). Baruchin mukaan (2004b, 43 – 44) sisäisellä uralla tarkoitetaan yksilön subjektiivista käsitystä omista uratavoitteistaan ja urakehittymisestään.

Konkreettinen esimerkki perinteisestä sisäisestä/subjektiivisesta uratulkinnasta on Scheinin esittämä (1978; 1984a; 1985) ja uratutkimuksessa eri yhteyksissä usein käytetty ura-

ankkuriteoria. Scheinin ura-ankkuri -käsitteen tarkoituksena on kuvata yksilön uraorientaatiota pohjautuen tämän itseään koskevien käsitysten, motiivien, arvomaailman ja työnsisällön väliseen suhteeseen. Ura-ankkurit ovat pitkäntähtäimen odotuksia koskien työ sisältöä. Kyseisessä teoriassa ura-ankkurit määrittelevät sen, mitä ihminen uraltaan sisällöllisesti odottaa ja millainen työ häntä erityisesti motivoi. (Schein 1984a, 53 - 54, 63; 1978, 126 - 127). Schein tunnisti (1978, 128; 1984a, 53 - 56) ura-ankkuriteorian ensimmäisessä versiossa viisi ura-ankkuria, joita olivat hänen mukaansa teknis-funktionaalinen pätevyys, esimiespätevyys ja johtaminen, pysyvyys ja turvallisuus, yrittäjäisyys ja luovuus sekä itsenäisyys. Schein uudisti (1985, 37 - 47) myöhemmin luokitteluaan lisäämällä kolme uutta ura-ankkuria listaan: omistautuminen, aito haasteellisuus ja elämäntyyli. Uratutkimuksessa on esitetty (Baruch 2004b, 79 - 80), että 2000-luvun myötä tulee nostaa esille uusia ihmisten työuriin vaikuttavia ura-ankkureita, joita ovat työn ja perheen tasapaino, hengellinen tarkoitus ja työkyvykkyys.

Ura-ankkuriteoria esittää yleistyksiä ihmisten subjektiivisista uraorientaatioista (Baruch 2004b, 79). Ura-ankkureilla on nähty tarkoitettavan myös työkokemuksen myötä yksilöille selkeytyvää ”ammattillista minäkuva” (Varila & Kallio 1992, 70). Ennalta määriteltujen kategorioiden yleispätevyyteen voidaan kuitenkin suhtautua myös varauksella. Tarkasteltaessa yksilön työuraa ”valmiiksi lokeroitujen” ura-ankkurien pohjalta voi niiden tulkintaa ohjaava voima johtaa muiden olennaisten tekijöiden huomiotta jättämiseen työurien luonteen suhteen. Teorian puutteeksi voidaan nähdä myös se, että sitä on vaikeaa soveltaa sen tarkasteluun, miten urakäyttäytyminen voi muuttua olosuhteiden vaihtuessa. Kolmas ongelmakohta on se, että teorian empiirinen pohja rakentuu korkeakoulutettujen amerikkalaisten urakäsityksiin (Schein 1978, 126), jolloin voidaan odottaa, että määritellyt ura-ankkurit eivät päde välttämättä kaikkien kohdalla työelämässä (Herriot 1992, 59). Lisäksi ura-ankkuriteoriaan sisältyvää oletusta yksilön ja työn yhteensopivuuden melko pysyvästä luonteesta (Peiperl & Arthur 2000, 7) on syytä epäillä nykytyöelämän osaamisvaatimusten joustavassa ympäristössä. Pysyvien ura-ankkurien sijasta ihmisiltä voidaan työntajien puolelta vaatia yhä useammin joustavuuteen ja sopeutumiseen perustuvaa uraorientaatiota. On siis syytä pohtia teorian soveltuvuutta nykyajan dynaamisessa uraympäristössä.

Ura-ankkuriteoria vaikuttaa sopivan paremmin sen syntyhetkeä luonnehtivaan astetta byrokraattisempaan ja stabiilimpaan uraympäristöön, ennen nykyistä epävarmuuden ja dynaamisuuden tilaa. Ura-ankkuriteoriassa oletetaan, että ihmisten työuria määrittävät tietyt

melko pysyviksi oletetut sisäiset tekijät eli ura-ankkurit. Tämä on osittain ristiriidassa suhteessa uuteen ura-ajatteluun liittyviin tulkintoihin työuran dynaamisesta ja monimuotoisesta olemuksesta. Tämä tulee tarkemmin ilmi tutkielmassa myöhemmin kun vertaillaan vanhaa ja uutta ura-ajattelua keskenään.

Ura-ankkuriteoria on kuitenkin tuottanut tietoa siitä, millä tavoin yksilön sisäistämät käsitykset saattavat vaikuttaa tämän urapolkuihin ja urakokemuksiin (Schein 1984a, 51 - 52), ja osoittaa sen, millä tavoin yhdessä melko homogeenisessä ryhmässä ihmisten uraorientaatiot voivat vaihdella perustavanlaatuisella tavalla (Herriot 1992, 59). Teorian vahvuus voi olla myös sen melko kitkattomassa sovellettavuudessa uraohjauksen ammattikäytännöissä ja erilaisissa työelämän valmennus- ja kehittämissuunnitelmissa, joissa sen avulla voidaan helpottaa ihmisten oman työ- ja uratilanteen reflektointia. Ura-ankkuriteoria auttaa sekä työntekijöitä että organisaatioita määrittelemään työuriin ja työhön liittyviä tarpeita ja vaatimuksia (Arnold 2001, 124). Tätä ajatellen yksi sen funktioista voi olla juuri työkaluna ja ajattelun apuvälineenä toimiminen työelämän urahallinnassa ja uraohjauksessa.

Edellä käsitellyt uratulkinnat havainnollistavat urateoreettisen tutkimuksen hajanaisuutta. Hajanaisuutta luonnehtii tutkimusorientaatioiden, käsitteellisen dynamiikan ja teoreettisten näkökulmien monimuotoisuus, jonka voi odottaa työelämän kehittymisen ja uusien urakäsityksien syntyminen myötä saavan myös uusia piirteitä. Peruslähtökohta on kuitenkin se, että työura sijoittuu dialektisesti yksilön ja hänen työympäristönsä välimaastoon (Derr & Laurent 1989, 467; Alastalo 1998, 52). Jaottelu sisäiseen ja ulkoiseen uraan viittaa siihen, että työurilla voidaan kuvata yksilön ”sisällä” tapahtuvia prosesseja ja toisaalta hänen ulkopuolellaan tapahtuvia ilmiöitä (Peltonen 1993, 2). Tietynasteisessa mekaanisuudessaan jaottelu voi kuitenkin johtaa siihen, että tutkimukset painottuvat yksinomaan joko organisaation tai yksilön näkökulmaan pyrkimättä yhdistämään näitä kahta.

2.3.3 Työuran suhde organisaatioon, yhteiskuntaan ja kulttuuriin

Edellä on viitattu siihen, että yksilön työuraan liittyy sekä subjektiivinen että objektiivinen puoli. Työuraan vaikuttaa sitä kehystävä institutionaalinen rakenne esimerkiksi yhteiskunnan, organisaation ja ammattialan muodossa (Arthur, Inkson & Pringle 2003, 143 – 145). Työura voidaan nähdä asiaksi, jonka yksilö toisaalta ”omistaa”, mutta jota organisaatio samalla

hallinnoi (Baruch 2004b, 44; 2004a, 58 - 59). Työurassa on näin ollen kyse ihmisen omista lähtökohdista ja toimijuudesta sekä työorganisaation ja yhteiskunnan asettamista rajoitteista ja mahdollisuuksista (Kattelus 2002, 27). Ura heijastaa yksilön suhdetta työposition tarjoavaan kollektiiviseen instituutioon (Arthur, Hall & Lawrence 1989, 11 - 12) ja sitä luonnehtii vuorovaikutus organisaation, yhteiskunnan ja yksilön välillä (Herriot 1992, 3; Collin 1998, 413; Heilmann 2004, 39). Organisaation osuutta ei ole mahdollista irrottaa yksilön työuran tarkastelusta, sillä organisaation rakenne ja toimintaperiaatteet vaikuttavat ratkaisevasti siihen, millaisia työuria on mahdollista luoda (Baruch 2004b, 24; Varila & Kallio 1992, 55).

Yksilön ura tulee kytkeä myös kulttuuriseen kontekstiin, sillä kulttuuriset tekijät kansallisella ja organisaatiotasolla vaikuttavat siihen, mitä työura merkitsee ihmisille (Schein 1984b, 71-74). Schein (1984b, 73) ja Derr & Laurent (1989, 457, 464) ovat tarkastelleet kulttuuristen tekijöiden vaikutusta uradynamiikkaan kansallisella ja organisaatiotasolla. Heidän mukaansa (Derr & Laurent 1989, 458; Schein 1984, 73) sekä ”sisäiseen subjektiiviseen” että ”ulkoiseen objektiiviseen” uraan liittyy aina kulttuurinen taso eikä kumpaakaan niistä voida käsitellä tästä irrallisena ilmiönä. Työuriin liittyvät prosessit näyttäytyvät potentiaalisesti erilaisina laajemmissa kansallisissa kulttuureissa ja näille alisteisissa organisaatiokulttuureissa (Schein, 1984b, 73 – 74).

Ura-käsitteen vahvuus tulee siitä, että se kytkee yksilön laajempaan sosiaaliseen ympäristöön ja institutionaaliseen rakenteeseen (Cohen, Duberley & Mallon 2004, 409; Collin & Watts 1996, 392). Työura muodostaa yhteyden yksilön, organisaation ja yhteiskunnan välille (Iellatchitch, Mayrhofer & Meyer 2003, 730). Yksilön työuraa kehystävä konteksti ja rakenne: organisaatio, yhteiskunta ja kulttuuri vaikuttavat näin ollen yksilön työuraan ja urakäyttäytymiseen tavalla tai toisella. Muutokset urakontekstiin kytkeytyvissä institutionaalisisissa puitteissa ovat yhteydessä työurien muotoihin, niihin liitettäviin merkityksiin sekä työelämän urahallintakäytäntöihin. Tämän johdosta on perusteltua ajatella, että työelämän kehitys, yksilöllistyminen, uudet organisaatiomuodot ja osaamisvaatimusten muutos heijastuvat työurissa ja näkyvät lopulta yksilön kasvavana vastuuna työelämän urahallinnassa. Näin ajateltuna ura siis ymmärretään asiana, josta on tehty erilaisia ajankuvaan ja yhteiskunnalliseen tilanteeseen sidonnaisia tulkintoja. Työura tarjoaa käsitteellisessä mielessä hyödyllisen työkalun tarkastella muuttuvan työelämän vaikutuksia

yksilötasolla, sillä ihmisten työurien muodot ovat potentiaalisesti yhteydessä laajempiin työelämän ilmiöihin.

3. Tutkimusongelma

Edellä on pyritty luomaan taustaa ja lähtökohtia tutkielmassa jatkossa käsiteltäville asioille. Teoreettisen osan ensisijainen tiedonintressi on käsitellä tutkimuskirjallisuudessa viime vuosina esillä olleita käsitteellisiä-teoreettisia näkökulmia työurien ja urahallinnan muutokseen liittyen. Tarkoituksena on rakentaa ymmärrystä ura-ajattelun nykytilasta uratutkimuksen kentällä käytyyn keskusteluun nojaten.

Kyseessä on tutkimuskirjallisuuden näkökulmasta luotu katsaus nykytyöelämän urahallinta trendien taustoihin. Pyrkimyksenä on avata ja kuvailla uratutkimuksen kentällä vaikuttavan ura-ajattelun muutoksen luonnetta teoreettisten näkökulmien esittelyn avulla. Huomion kohteena on näin ollen toisaalta tieteellisessä keskustelussa ilmenevä ”muutospuhe” itsessään ja toisaalta sen mahdollinen heijastuminen käytännön työelämässä. Teoreettisessa osassa käydään tutkimuskirjallisuuden valossa läpi mm. seuraavia ura-ajattelun muutokseen ja yksilöllistyvien urahallintamuotojen syntyyn kytkeytyviä teemoja: ”uusi” työura (Arthur, Inkson & Pringle 2003, 163 – 177; Gratton & Hailey 1999, 81- 99), psykologisen työ sopimuksen muutos (Hiltrop 1995, 286 – 287; 1996) ja käsitykset monimuotoisesta urasta (Hall 1976, 201; 2002, 4, 45 - 46; 2004, 4) sekä rajoittamattomasta urasta (Arthur & Rousseau 1996, 6 - 7). Teoreettisessa osassa käsiteltäviä näkökulmia käytetään eräänlaisina välineinä uuden ura-ajattelun lähtökohtien tulkitsemisessa, kuvaamisessa ja ymmärtämisessä.

Tutkielman empiirisessä osassa otetaan tarkastelun kohteeksi työelämän kehittämishanke, jonka nähdään edustavan uuden ura-ajattelun konkretisoitumista käytännössä. Ura-ajattelun muutoksen melko laaja-alainen pohtiminen ja siihen liittyvien teemojen esille tuominen palvelee näin ollen empiirisessä osassa tarkasteltavan tapauksen paikantamista nykyajan urahallinnan trendeihin. Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenian hallinnoiman ja Euroopan sosiaalirahaston osittain rahoittaman kehittämishankkeen puitteissa on järjestetty työelämän valmennusohjelma, jonka kohderyhmänä ovat olleet pk-sektorin ja julkishallinnon yli 35-vuotiaat työntekijät. Valmennusohjelmassa on kyse henkilökohtaisen

kehittymissuunnitelman urahallintainterventiosta, jonka eri vaiheita on vahvistettu ohjausalan ammattilaisten tarjoamalla uraohjauksella.

Valmennusohjelman rakentama urasuunnitteluprosessi tarjoaa siis yhden näköalan tarkastella nykytyöelämää luonnehtivan urahallintamuodon vaikutuksia. **Empiirisen osan ensisijainen tutkimustehtävä on tarkastella teorialähtöisesti valmennusohjelman vaikutuksia Londonin uramotivaatioteorian (1983; 1987; 1993) näkökulmasta.** Erityisesti tässä ollaan kiinnostuneita siitä, tarjoaako uuteen ura-ajatteluun kytkeytyvä ja uraohjauksella tuettu henkilökohtainen urasuunnitteluprosessi työntekijöille voimavaroja ja pysähtymismahdollisuuden oman työ- ja uratilanteen reflektointiin nykytyöelämän uraympäristössä. Aineiston monipuolistamiseksi mukaan on otettu valmennusohjelman eri toimijoiden näkökulmat (työntekijä, esimies, uraohjaaja). Näkökulmien vertailun pohjalta pyritään muodostamaan synteesiä siitä, millä tavoin valmennusohjelman uraohjauksella tuetun henkilökohtaisen urasuunnittelun vaikutukset koetaan ja ymmärretään eri perspektiiveistä. **Empiirisen osan toisena tutkimustehtävänä on tarkastella ura-ajattelun muutoksen ja psykologisen työsopimuksen uuden muodon valossa teoriasidonnaisesti sitä, miten valmennusohjelmaan osallistuneet osapuolet itse ymmärsivät työelämän urahallintavastuun jakautumisen.**

Aikaisemmin on tullut jo selväksi, että tutkielman lähtökohtana on työelämän muuttuminen nopeammaksi ja vaativammaksi (Åhman 2003, 11). Tutkielma tulee lähelle poikkitieteellisen uratutkimuksen teoreettisia lähtökohtia ja sen voidaan nähdä olevan eräänlainen yhdistelmä tapaustutkimusta ja kirjallisuuskatsausta. Uratutkimus on ollut pitkään pääosin kvantitatiivista (Lähteenmäki 1995, 24; Collin 1998, 414 – 415; Arnold 2001, 128). Laadullisista lähestymistavoista pitäytyttäessä uratutkimuksessa vähenevät kuitenkin mahdollisuudet kuulla ihmisten autenttisia ja yksilöllisiä ääniä (Collin 2000, 174). Aikaisemmissa tutkimuksissa ei ole tarkasteltu sitä, millaisia implikaatioita uraohjauksella tuetulla ja henkilökohtaiseen kehittymissuunnitelmaan perustuvalla urasuunnitteluprosessilla on työntekijän uramotivaatioon.

4. Ura-ajattelun muutos

Yhteiskunnan ja työelämän muuttumiseen liittyen uratutkimuksessa on eroteltu toisistaan traditionaalinen ja ”uusi” työura (Cohen, Duberley & Mallon 2004, 408; Heilmann 2004, 92; Baruch 2004a, 63, 66; Salminen 2005, 38 - 39). Tutkielmassa siirrytään seuraavaksi käsittelemään tähän jakoon liittyvää ja uratutkimuksen kentällä vaikuttavaa ”muutospuhetta”, jolle luo taustan tutkielman alussa esillä ollut työelämän kehittyminen ja osaamisvaatimusten muutos.

”Muutospuheella” tutkielmassa viitataan viime aikoina käytyyn teoreettiseen keskusteluun uratutkimuksen kansainvälisellä kentällä. Uudella ura-ajattelulla tarkoitetaan työelämän kehittymisen myötä syntyneitä ja uratutkimuksessa esitettyjä individualistisia urakäsityksiä ja ajattelumalleja sekä yksilön vastuuta korostavia urahallintainterventioita kuten henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia. Ura-ajattelun muutoksella ja urahallintavastuun uudelleen jakautumisella viitataan ensisijaisesti länsimaihin sijoittuvan asiantuntijatyön kenttään.

4.1 Traditionaalinen vs. uusi ura-ajattelu

Viimeisten parinkymmenen vuoden aikana työurien kontekstissa ja sisällössä on tapahtunut merkittäviä muutoksia (Lichtenstein & Mendenhall 2002, 5). Laajemmat työelämän ja työorganisaatioiden muutosprosessit ovat johtaneet työuriin ja työurien hallintaan liittyvän muutospuheen syntymiseen. Uratutkimuksen kentällä on esitetty (Arnold & Jackson 1997, 427), että työn organisoinnin muutokset ovat johtaneet siihen, että tutkimuksessa tulee käsitteellistää uudelleen se, mitä uralla tarkoitetaan. Traditionaalinen käsitys työurasta hierarkiaan ja organisaation byrokraattisiin rakenteisiin liittyvänä asiana on koettu tutkimuskirjallisuudessa vanhanaikaiseksi ja nykyiseen työelämän tilanteeseen sopimattomaksi tulkinnaksi (Gothard et al 2001, 96). Muutoksen, epävarmuuden ja joustavuuden aikana myös urakäsitys on näin ollen muuttunut (Salminen 2005, 38).

Uuden ura-ajattelun mukaan työura ei merkitse enää yhtä voimakkaasti erillistä työtehtävistä muodostuvaa sarjaa ja positiosta positioon etenemistä hierarkkisessa mielessä. Työura nähdään enemmän yksilön ammatillisen osaamisen kasvuna, jossa asiantuntemus ja taidot

lisääntyvät. (vrt. Ruohotie 1998, 93). Keskeisin traditionaalista ja uutta ura-ajattelua erottava piirre on oletus työurien suhteellisen pysyvistä ja lineaarisesta olemuksesta tai niiden ymmärtäminen astetta dynaamisempina ja monimuotoisempina ilmiöinä (Baruch 2004a, 66). Tutkimuskirjallisuudessa on useassa yhteydessä esitetty (Weick 2001, 210 - 211; Peiperl & Arthur 2000, 6; Arthur, Inkson & Pringle 2003, 13 – 14; Brousseau et al 1996, 6), että yksilön työuraa kehystävät organisaatorakenteet ovat heikkenemässä, jolloin ihmisen liikkumavara työuran suhteen kasvaa. Työuraa kehystävien organisaatorakenteiden muuttumisen voidaan nähdä vaikuttavan tutkimustoiminnassa muodostettaviin urakäsityksiin (vrt. Storey 2000, 26 - 28).

Traditionaalisessa ura-ajattelussa työurat, urakehitys ja organisaation uraprosessit perustuvat pääosin byrokraattisiin rakenteisiin, hierarkiaan, lineaarisuuteen, pysyvyyteen ja etukäteen määriteltäviin työpositioihin (Defillipi & Arthur 1994, 307; Baruch 2004a, 60, 66; Storey 2000, 27). Toimintaympäristön vakauden, työtehtävien pysyvyyden, elinikäisen työsuhteen ja yksilön työuran helpon ennustettavuuden aikana urahallinta tapahtui yleensä pidemmällä tähtäimellä organisaation puolesta. Perinteisessä ura-ajattelussa ihmisten työurat perustuivat toiminnan pysyvyydelle, ja urahallinta nähtiin selkeämmin työnantajan vastuulle kuuluvaksi asiaksi. (Baruch 2004b, 13; 2004a, 66; Dany 2000, 9).

Uusi traditionaalista poikkeava ura-ajattelu valtaa kuitenkin alaa työelämässä (Heillman 2004, 92; Baruch 2004a, 59 – 62, 66) uusien ja joustavampien organisaatiomuotojen muokatessa ihmisten työuria (Miles & Snow 1996, 103, 113 – 114; Storey 2000, 26 - 27). Suuressa osassa länsimaita organisatorisista työurista on tullut epävarmempia, vaikeammin ennakoitavissa olevia ja vähemmässä määrin strukturoituja kuin aikaisemmin on ymmärretty (Arnold 2001, 117). Työelämän muuttuvat osaamistarpeet ja organisaatiomuutokset ovat tekemässä työurasta siis dynaamisemman ja monimuotoisemman ilmiön kuin on aikaisemmin ajateltu. Puhutaan ”uusista työurista” (Gratton & Hailey 1999, 81; Arthur, Inkson & Pringle 2000, 163 - 176), joille on tyypillistä riippumattomuus perinteisistä uraperiaatteista (Ruohotie 2002, 206).

Uusien urakäsityksien mukaan ihmisillä on suurempi vastuu työuransa hallinnasta kuin aikaisemmin (Dany 2000, 9; Arnold 1997, 24; Gothard et al, 2001, 96) ja heitä kehoitetaan päivittämään ja laajentamaan taitojaan läpi työelämän (Arnold 2001, 117; Heilmann 2004, 114 - 115). Uusissa urakäsityksissä ihmisten urakehitys määrittyy ensisijaisesti yksilöllisen

kasvun myötä eikä niinkään ulkoisen uran tai työnantajan ohjaaman urapolun tunnusmerkkien kautta (Collin 2000, 93). Työelämän kehittymiseen ja osaamisvaatimusten muuttumiseen kytkeytyvässä ura-ajattelussa puhutaan usein monimuotoisesta urakäsityksestä (*eng. protean career*) (Hall 1976, 201; 2002, 45; 2004, 4; Hall & Moss 1998, 25 - 26) ja rajoittamattomasta urakäsityksestä (*eng. boundaryless career*) (Arthur & Rousseau 1996, 6 - 7).

Edellä mainitut, työelämän kehittymistä painottavat urakäsitykset ovat vaikuttaneet viime vuosina uratutkimuksessa ja niitä on pidetty sopivina metaforina kuvaamaan työntekijän ja työnantajan välisten suhteiden muuttumista (Briscoe & Hall 2006a, 5). Vaikka rajoittamattoman ja monimuotoisen uran käsityksiä käytetään usein rinnakkain ja ne kytkeytyvät toisiinsa, tulee niitä käsitellä erillisinä konstruktioina (Briscoe & Hall 2006b, 1). Molemmat käsitykset alleviivaavat kuitenkin yksilön vapautumista työnantajien organisoimista työurista (Dany 2000, 7) ja yksilön kasvavaa roolia urahallinnassa (Vos, Dewettinch & Bueyens 2006, 3). Rajoittamattoman ja monimuotoisen uran käsityksissä painottuu sisäinen uratulkinta, sillä niissä fokus on yksilössä ja tämän vahvistuneessa roolissa työuraan liittyvien tekijöiden suhteen.

Rajoittamaton urakäsitys on saanut tutkimuksessa monia merkityksiä, mutta sillä viitataan erityisesti organisaation rajat ylittävään urakäyttäytymiseen ja perinteisistä uramalleista poikkeamiseen (Arthur & Rousseau 1996, 5). Rajoittamaton urakäsitys korostaa ammatillista liikkuvuutta ja siirtymistä työtehtävästä toiseen sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella (Arnold 1997, 29; Arthur, Inkson & Pringle 2003, 11). Kyseinen näkökulma liittyy keskeisesti työuraa kehystävien sisäisten/ulkoisten organisaatorajojen ja rakenteiden heikkenemiseen, sillä rajoittamatonta uraa on kuvailtu peräkkäisten työmahdollisuuksien sarjaksi, joka ylettyy yksittäisen työympäristön ulkopuolelle (Defillipi & Arthur 1994, 307). Rajoittamattoman uran käsityksen mukaan työura ja urakehitys ovat ensisijaisesti yksilön hallinnassa eivätkä työposition tarjoavalla instituutiolla (Arthur & Rousseau 1996, 11; Peiperl & Arthur 2000, 5 - 6; Littleton, Arthur & Rousseau 2000, 109 - 110). Käsitys painottaa työuran jatkuvaa muutosta, hetkellisyyttä ja byrokraattisen kontrollin korvaantumista yksilön itseohjautuvuudella (Weick 1996, 45).

DeFillipin & Arthurin mukaan (1994, 308 – 310, 320) keskeisimmät ”urakompetenssit” yksilön työuran kannalta voidaan jakaa nykyaikana kolmeen osaan: *know why*, *know whom* ja *know how* (DeFillipi & Arthur 1994, 308 – 310, 320). *Know why* liittyy yksilön työhön liittyviin subjektiivisiin uskomuksiin, pyrkimyksiin, itsetuntemukseen, työorganisaatioon samastumiseen ja uramotivaatioon. *Know how* urakompetenssi viittaa yksilön työhön liittyvään ammatilliseen osaamiseen, joka mahdollistaa tämän suoriutumisen työtehtävistään muuttuvissa olosuhteissa. *Know whom* puolestaan viittaa mm. yksilön työuran kannalta relevantteihin sosiaalisiin kontakteihin, joiden avulla yksilö kykenee ylläpitämään työuraansa. *Know whom* kompetenssi viittaa erityisesti organisaation sisäisiin ja ulkoisiin verkostoihin. (DeFillipi & Arthur 1994, 308 - 310, 320; Arthur, Inkson & Pringle 2003, 121 - 122). DeFillipin & Arthurin esittämä käsitys ”urakompetensseista” kertoo erityisesti siitä, millaista osaamista uudessa ura-ajattelussa painotetaan.

Monimuotoisen uran käsityksessä puolestaan painotetaan yksilön vastuuta, itseohjautuvuutta, sekä itsenäisyyttä urahallinnassa (Hall & Moss 1998, 25 - 30; Briscoe & Hall 2006a, 6 - 8; Hall 2002, 45). Monimuotoisen uran käsityksestä on alettu puhua jo vuodesta 1976 lähtien, mutta sillä on alettu nähdä osuvia kytkentöjä työelämän todellisuuteen erityisesti viime vuosina. Tämän johdosta kyseinen näkökulma on saanut hiljattain lisääntyvässä määrin huomiota uratutkimuksen kentällä. Hallin alkuperäisen määritelmän mukaan (1976, 201) monimuotoinen ura on prosessi, joka koostuu yksilön koulutuksesta, työhistoriasta ja muista työelämään liittyvistä kokemuksista, joita yksilö itse hallinnoi. Monimuotoista uraa luonnehtivat Hallin mukaan (1976, 201; 2002, 24) ihmisen omat uravalinnat, identiteetti muutokset ja itsensä toteuttaminen työelämässä. Monimuotoinen ura edellyttää ihmisiltä uusia ”metakompetensseja”, joihin kuuluvat itsetietoisuus sekä sopeutumiskyky suhteessa työelämän muutoksiin ja lisääntyneisiin osaamisvaatimuksiin (Hall 2002, 32 - 36, 160 - 161; Hall & Moss 1998, 31). Monimuotoista uraa on kuvattu tutkimuskirjallisuudessa jatkuvan oppimisen prosessiksi (Hall 2002, 18, 35), jossa vastuu urahallinnasta siirtyy selkeämmin yksilölle (Mirvis & Hall 1994, 370; Hall & Moss 1998, 25 - 26). Käsitys korostaa ammatillista kasvua, jolle on tyypillistä osaamisen jatkuva monipuolistuminen, asiantuntemuksen lisääntyminen sekä työhön liittyvä kanssakäyminen muiden ihmisten kanssa (Hall & Mirvis 1996, 15 – 45; Ruohotie & Honka 1997, 43; Hall 2002, 24, 118). Monimuotoisen uran käsityksessä ihmisiltä vaaditaan ammatillista joustavuutta ja sopeutumiskykyisyyttä suhteessa työympäristöön (Hall 2002, 18). Työuriin kuuluu tällöin ajoittainen ammatillinen ”itsensä uudelleen keksiminen” (Gunz, Evans & Jalland 2000, 25).

Monimuotoisen uran käsityksessä ura siis ymmärretään asiana, jota ohjaa selkeämmin ihminen itse eikä työposition tarjoava instituutio.

Hyödyllinen tapa pohtia nykyisten uraympäristöjen luonnetta on tarkastella sitä Mischelin esittämien (1968; 1977, 347; 1986, 497) ”psykologisten tilanteiden” näkökulmasta. Psykologisesti ”vahvoja tilanteita” luonnehtivat selvät rakenteet ja keskeiset ohjeet siitä, kuinka tulee toimia, jolloin mahdollisuus yksilölliseen variaatioon jää pieneksi. ”Vahvoista tilanteista” esimerkkejä ovat voimakkaasti byrokraattiset instituutiot ja erilaiset sotilasorganisaatiot, joissa vallitsevat yhtenäiset ohjeet siitä, kuinka niiden piirissä tulee toimia. ”Heikot tilanteet” ovat monitulkintaisempia ja tarjoavat vähemmän keskeisiä opasteita yksilöiden toimintaan. Psykologisesti heikkoja tilanteita luonnehtii se, että ne eivät pyri säätelemään tiukasti yksilön käyttäytymistä, jolloin ihmisille tarjoutuu useampia toiminnan vaihtoehtoja ja tilaa yksilölliselle käyttäytymiselle. (Mischel 1977, 347; 1986, 497; Arthur, Inkson & Pringle 2003, 13; Arnold 2001, 119; Littleton, Arthur & Rousseau 2000, 102 – 104; Weick 1996, 43).

Nykyiset uraympäristöt alkavat muistuttaa enemmän ”heikkoja tilanteita”, kun organisaatioiden sisäiset ja ulkoiset rajat sekä byrokraattiset rakenteet heikkenevät työelämän kehittymisen ja hierarkioiden supistamisen myötä. Stabiilit työkuvat ja lineaarisesti etenevät statushierarkiat on syrjäytetty epäsuorilla uramahdollisuuksilla, jolloin traditionaaliset ja lineaariset urapolut eivät enää päde samassa mielessä. Tämän päivän ”psykologisesti heikkoja” uraympäristöjä luonnehtivat monitulkintaisuus ja työurien yksilölliset mahdollisuudet. (Weick 2001, 210 – 211; Arthur, Inkson & Pringle 2003, 13, 41; Peiperl & Arthur 2000, 6; Littleton, Arthur & Rousseau 2000, 103). Työelämän murroksen ja työorganisaatioiden muuttumisen myötä ollaan siirtymässä psykologisesti ”heikkoihin” uraympäristöihin, jolloin yksilön rooli oman uransa ohjaajana ja toimijana alkaa kasvaa. Muutokset johtavat siihen, että sisäinen ja subjektiivinen uratulkinta korostuu objektiivisen ja ulkoisen kustannuksella.

Psykologisesti heikkoihin uraympäristöihin kytkeytyvä Weickin (1996, 40 – 57) *enactment* näkökulma tarjoaa teoreettisen perspektiivin ura-ajattelun muutokseen. Weick puhuu (1995, 30 - 31) ympäristön järkevyyden säätämisestä, jolla hän viittaa siihen, että ihmiset usein luovat toiminnallaan itse kohtaamansa ympäristön. Tätä ajatusta voidaan soveltaa tulevaisuudessa lisääntyvässä määrin myös yhteiskunnan urakontekstin muodostumiseen.

Enactment näkökulman mukaan uraympäristöt muodostuvat tulevaisuudessa yhä enemmän sen myötä, kun yksilöt itse tekevät mielekkäiksi (*eng.sense-making*) ja ”säättävät” (*eng.enact*) omia työuriaan yksilöllisten taustojensa ja taipumuksiensa mukaan kollektiivisissa oppimisprosesseissa. Yksilöstä tulee tämän myötä keskeisempi toimija kuin työorganisaatiosta oman urakehityksensä suhteen. Weickin mukaan psykologisesti heikkojen uraympäristöjen toimintalogiikka ”säädetään” tulevaisuudessa yhä enemmän alhaalta ylös, mikrotasolta makrotasolle. Ihmiset luovat näin ollen lisääntyvässä määrin itse omalla toiminnallaan ympäröivän yhteiskunnan urakontekstia. Työurista tulee jatkossa enemmän yksilötason *sense-making* prosessien kuin työorganisaatioiden määrittelemiä ja uraan vaikuttavia tekijöitä ovat pikemminkin yksilöllinen improvisaatio, kompetenssit ja subjektiiviset lähtökohdat kuten esim. perhetilanteet ja epäviralliset sosiaaliset verkostot. (Weick 1996, 40 – 57; 1995, 30 – 31; Arthur, Inkson & Pringle 2003, 12, 41, 165 - 166; Arnold 2001, 119 - 120).

4.2 Uuden ura-ajattelun kritiikki

Tutkimuskirjallisuudessa ilmenevän ura-ajattelun muutoksen voidaan nähdä peilaavan yksilöllistyvän työelämän vaikutuksia työurien muotoihin ja urahallintaan. Uudet urakäsitykset toimivat tästä näkökulmasta analyttisinä työkaluina työelämän kehittymisen ja henkilöstöjohtamisen trendien kuvaamisessa ja tulkinnassa. Uusia urakäsityksiä kohtaan on kuitenkin mahdollisuus suhtautua myös astetta kriittisemmin. Uudet urakäsitykset voidaan nähdä individualistisena retoriikkana ja työntekijöiden motivointikeinoina, joilla on työelämän todellisuutta rakentavia funktioita. (Dyer & Humphries 2002, 3; Young & Collin 2000, 3; Collin 2000, 172 - 174). On myös kysyttävä, missä määrin käsitykset ”uudesta” työurasta näkyvät empiirisenä tosiasiana. Esimerkiksi vuosien 1992 – 2001 OECD -maiden työllisyystilannetta vertailevien tilastojen valossa pysyvät ja jatkuvat työsuhteet ovat olleet melko yleisiä myös Suomessa (Auer & Cazes 2003, 238 – 240).

Uratutkimuksessa viime aikoina käytyä keskustelua leimaa usein manageriaalis-pragmaattinen tiedon orientaatio, jolloin kriittisemmät näkökulmat voivat jäädä valtavirran ajoittain retorisen muutospuheen varjoon. Esimerkiksi monimuotoisen uran ja rajoittamattoman uran käsityksissä työelämän kehitysprosessit rakennetaan pääosin positiivisessa valossa. On kuitenkin syytä suhtautua kriittisesti osaan niihin sisältyvistä

ajatuksista. On kyse valinnasta halutaanko työelämän muuttumisen vaikutuksista puhuttaessa painottaa sen mukanaan tuomia mahdollisuuksia vai sen asettamia vaatimuksia. Tuoreeseen urateoreettiseen keskusteluun viitaten kolikon kääntöpuoli jää ”muutospuheessa” usein mainitsematta. Tämä luo osaltaan tarvetta tasapainoisemmalle uuden uran käsittelylle.

Uuteen ura-ajatteluun liittyen on esitetty, että jatkuvan oppimisen ja urakehittymisen mahdollisuudet ovat ensisijaisesti se mitä organisaatiot voivat tulevaisuudessa työntekijöille tarjota. Kyseisen kehityssuunnan negatiiviseen puoleen törmätään kuitenkin silloin, kun ihmisellä ei ole taitoja ja resursseja jatkuvaan oppimiseen. (Hall 1996, 5 - 6). Osa ihmisistä saattaa kokea uudet työelämän vaatimukset mahdollisuuksina ja vapautena ja toiset puolestaan uhkana (Young & Collin 2000, 291). Työorganisaatioissa voidaan myös hyväksyä uusien urakäsityksien retoriikka ja laittaa se käytäntöön, ennen kuin työntekijöille on luotu riittävästi itsenäistä urahallintaa tukevia organisatorisia puitteita (Gratton & Hailey 1999, 100). Useat uusiin urakäsityksiin perustuvista ajatuksista toteutuvat ilman ristiriitoja vain ihannetapauksissa ja sellaisten henkilöiden kohdalla, joilla on riittävät psyykkiset voimavarat ja ”ulkoiset” resurssit jatkuvaan kehittymiseen ilman ammatillisia rajoja.

Uuden ura-ajattelun retoriikassa tehdään siis oletuksia ihmisten kyvystä hallita omaa kohtaloaan (Dyer & Humpries 2002, 3; Gratton & Hailey 1999, 99). Uusiin urakäsityksiin sisältyvässä ideologiassa oletetaan, että kaikki kykenevät niiden edellyttämään luovuuteen ja joustavuuteen työuransa suhteen (Richardson 2000, 203). Kuva yksilöstä itseohjautuvana ja sopeutumiskykyisenä omaa työkyvykkyyttään ylläpitävänä ja omaa työuraansa suunnittelevana subjektina voidaan rakentaa uudessa ura-ajattelussa väistämättömään työelämän kehittämisprosessiin kytkeytyvänä asiana, huomioimatta mahdollisuutta kyseenalaistaa sen vaikutuksia ihmisten elämään (Dyer & Humphries 2002, 3). Uusiin urakäsityksiin on rakennettu osittain sisään oletus, että ihmisillä on sekä kyky että yhtäältä halu ammatilliseen liikkuvuuteen, uudistumiseen ja oman osaamisensa laajentamiseen.

Osa uusiin urakäsityksiin sisältyvistä ajatuksista vapauttaa työnantajia työntekijöiden valvonnan tarpeesta. Foucault'n esittämästä hallinnan analyttisestä näkökulmasta asiaa katsoen, urateoreettiseen keskusteluun pohjautuvien uusien urakäsityksien, uraohjausmenetelmien ja urahallintakäytäntöjen funktio voidaan nähdä myös eräänlaisten ”minäteknikoiden” rakentajina. Mikäli yksilöt tuottavat ”ammatillista minäkuvaansa” ja valvovat urakäyttäytymistään suhteessa uusiin urakäsityksiin voidaan

muutospuheen tuottamia urakäsityksiä pitää myös eräänlaisina hallintavälineinä ja kurinpidollisina tekniikkoina työntekijöiden ohjailemiseksi. (Dyer & Humpries 2002, 3 – 10; Foucault 1977).

Uudet urakäsitykset lupaavat työelämän suhteen yksilöille rajoittamattomat mahdollisuudet ”itsensä uudelleen keksimisen” kautta. Uuteen ura-ajatteluun liittyvään ongelmaan törmätään kuitenkin silloin, kun ihmiset eivät sovi sen tuottamien urakäsityksien muottiin. Uuteen ura-ajatteluun liittyvässä keskustelussa ei usein huomioida riittävästi esimerkiksi sosiaalisia esteitä (esim. koulutusmahdollisuuksien puutteet), jotka voivat potentiaalisesti rajoittaa yksilön mahdollisuuksia hallita omaa uraansa. Rakennettaessa urakäsityksiä ”uuden tyyppisistä”, joustavista ja sopeutumiskykyisistä työntekijöistä tehdään samalla uusiin urakäsityksiin sopimattomista ”luonnollisessa työelämän kehityksessä” epäonnistuneita tapauksia. (Dyer & Humpries 2002, 9 – 10; vrt. Richardson 2000, 207). Epälineaariset ja hankalasti ennustettavat työurat voivat olla merkittävä stressin lähde ulkopuolelle jääville ihmisille, jotka eivät ole omaksuneet yksilökeskeisemmän ura-ajattelun vaatimaa joustavuutta ja taitoja (Dany 2000, 3). Uuden ura-ideologian piirteet tuntuvat sopivan kovan linjan talousajatteluun. Uusissa urakäsityksissä yksilö asetetaan tarkastelun keskiöön, jolloin organisaatioiden vastuu voi hävitä näkyvistä. (Onnismaa 2004, 281).

Ura-ajattelun muutokseen liittyvät käsitykset voidaan nähdä kriittisestä näkökulmasta työntekijän vastuuta korostavien urahallintakäytäntöjen ”normalisoijana” ja legitimoijana. Uudet urakäsitykset herättävät paljon kysymyksiä niiden potentiaalisista implikaatioista ihmisten elämään ja jokapäiväiseen arkeen. Uuteen ura-ajatteluun ja urateoreettiseen keskusteluun kytkeytyvän ideologisen ulottuvuuden ja retoriikan tutkiminen tarkemmin on kuitenkin tämän tutkielman ulkopuolelle jäävä tutkimustehtävä, johon ei tässä perehdytä tätä tarkemmin. Kyseessä on kuitenkin tärkeä aihe tulevia tutkimuksia ajatellen. Tällöin tutkimuksen fokus voi olla Nikanderia (2001, 286) mukailten, tuoda esiin urateoreettisen tiedontuotannon ja tieteen retoriikan poliittiset ja ideologiset painotukset sekä näiden praktiset seuraamukset erilaisten ammatillisten käytäntöjen (uraohjaus, ammatillinen urasuunnittelu) ja ilmiöiden selitystapojen (uudet urakäsitykset) muodostaessa kriittisen analyysin kohteet.

4.3 Yhteenveto

Edellä on käyty läpi keskeisiä uuden ura-ajattelun näkökulmia ja pyritty tuomaan esiin myös niihin kohdistuvaa kritiikkiä. Uutta uraa tulkitsevien näkökulmien kokoamisen avulla on pyritty rakentamaan ymmärrystä uuden ura-ajattelun luonteesta.

Uuden ura-ajattelun ytimessä on näkemys, että työorganisaatiot eivät ole enää yhtä keskeisiä konteksteja ja tapahtumapaikkoja ihmisten työurille kuin aikaisemmin on ymmärretty. Työelämän kehittymisen myötä uraympäristöjen on nähty muuttuvan pikemminkin kaoottisiksi ja hajanaisiksi. Työuraa luonnehtii uusien näkökulmien mukaan nykyaikana pikemminkin yksilön luovat uraratkaisut kuin lineaarinen organisaation hierarkiassa eteneminen. Tämä johtaa siihen, että ihmisten tulee itse konstruoida mielekkyys omaan työuraansa. Uuden ura-ajattelun mukaan nykytyöelämässä tarvitaan aloitteellisia ihmisiä, jotka ottavat vastuun omasta tulevaisuudestaan ja hallitsevat omia uraratkaisujaan. Uudessa ura-ajattelussa fokus siirtyy siis vahvemmin yksilöön ja tämän sisäiseen uraan. Vastaavasti ulkoinen ja organisatorinen uratulkinta ovat saaneet vähemmän huomiota uuden uran tutkimuksessa.

Muutospuheen mukaan perinteisessä työympäristössä työt sovitettiin työntekijän kykyihin, mutta nykyaikana yksilön tulee usein itse vastata urakehittymisensä suunnittelusta ja sopeutua muuttuviin työtilanteisiin (vrt. Ruohotie 2002, 211). Työurat ovat enemmän sidoksissa työmarkkinoiden tarjoamiin mahdollisuuksiin kuin tiettyyn organisaatioon tai ammattinimikkeeseen. Vastuu työn määrittelystä ja työuran räätälöinnistä on siirtynyt uusien urakäsityksien mukaan vahvemmin työntekijöille itselleen, jolloin urasta tulee hallintaa vaativa yksilöllinen projekti täynnä erilaisia katkoksia. Katkokset luovat haasteita, mutta toisaalta myös erilaisia mahdollisuuksia. Yksilön urakehitystä voi luonnehtia nykyaikana vaihtoehtoisesti ammatillinen liikkuvuus, vertikaalisuus, horisontaalisuus, syklisyys tai staattisuus (Heritage 2001, 16; Arthur, Inkson & Pringle 2003, 35 - 36). Uusi ura-ajattelu korostaa urakehityksen sattumanvaraisuutta ja hyppäyksellisyyttä lineaarisen kehityksen sijasta (Richardson 1998, 4; 2000). Urakehitys on enemmän yksilöllisessä mielessä sopivan tasapainon löytymistä kuin organisaation uraputkessa eteenpäin menemistä (vrt. Kattelus 2002, 21). Suoraviivaisesta ja lineaarisesta urasta on tultu monisuuntaiseen uraan (Salminen 2005, 38). Näiden lähtökohtien mukaan työura on siis nykyaikana alttiimpi muutoksille sekä muodon että suunnan suhteen.

Uusi ura-ajattelu jäsentyy myös toisaalta jatkuvan oppimisen ja ammatillisen kehittymisen rajoittamattoman tavoitteluprosessin kautta. Tähän liittyen huomioitava, että luovuutta, autonomiaa, ammatillista kehittymistä ja itseohjautuvuutta painottavat näkökulmat sulkevat ulkopuolelleen ne ihmiset joilla ei ole riittävästi psyykkisiä voimavaroja tai ulkoisia resursseja joustavan ja dynaamisen uraorientaation omaksumiseen. Uuteen uraan kohdistuneet tulkinnat tuntuvat tuottavan suuren joukon käytännön työelämässä ihmisiltä edellytettäviä ominaisuuksia.

Keskustelu työurien muuttumisesta jatkuu aktiivisena akateemisen tutkimuksen kentällä. Muutospuheen terminologiaa voidaan kuvata ilmaisuilla kuten: ”elinikäinen oppiminen”, ”ammatillisen osaamisen jatkuva laajeneminen yli rajojen”, ”epälineaarinen urakehitys”, ”yksilön kasvava vastuu urahallinnasta” ja ”yksilöiden itsensä tekemät luovat uraratkaisut”. Uutta uraa tulkitsevien näkökulmien mukaan työorganisaatioiden aikaisemmin selkeämmin määrittelemät lineaariset urapolut ovat korvautumassa monimuotoisemmalla ja vähemmässä määrin organisatorisesti rajoitetulla uradynamiikalla. Ura-ajattelun muutoksen valossa työelämän urakontekstin toimintalogiikka on saamassa uusia piirteitä ja urasta on tulossa eklektisempi käsite.

5. Urahallinta nykytyöelämässä

Edellä on käsitelty eräitä keskeisiä uratutkimuksessa esiintyneitä näkökulmia yksilön työuraan ja ura-ajattelun muutokseen länsimaiden työelämässä. Yksi alue, jossa muutospuheen voidaan nähdä heijastuvan ja käytännössä konkretisoituvan on työelämässä ja työorganisaatioissa harjoitettu työurien hallinta, josta on käytetty tässä tutkielmassa termiä urahallinta (*eng. career management*). Uuden ura-ajattelun mukaan työura on entistä voimakkaammin ihmisen itsensä hallinnassa (Arnold 1997, 3, 24; Hall, 2002, 6 – 7; Arthur & Rousseau, 1996, 11; Dany 2000, 9), jolloin urahallintaa on alettu käsitellä enemmän yksilöllisenä prosessina ja yksilön näkökulmasta (Baruch 2006, 129; Ruohotie 2002, 212; Gratton & Hailey 1999, 82 - 83). Työelämän kehittyminen ja uudet organisaatiomuodot tuottavat individualistisia ja yksilön vastuuta painottavia urahallintakäytäntöjä (Miles & Snow 1996, 113 – 114; Storey 2000, 26 - 27), josta esimerkkinä toimii henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien yleistymisen urahallintamuotona (Arnold 2001, 117; Tamkin 1996,

32 – 33; Ball 1997, 74). Työurien hallinnasta on siis tulossa ura-ajattelun muutoksen myötä yksilökeskeisempää toimintaa.

Työorganisaatioiden tänä päivänä harjoittamaa urahallintaa luonnehtii se, että työnantaja ei voi enää yhtä usein luvata kenellekään henkilölle pitkäkestoista "uraputkea" (Arthur & Rousseau 1996, 4). Vaihtoehtoisesti työntekijöiden joustavuutta, potentiaalia, osaamista ja työkyvykkyyttä pyritään vahvistamaan (Hall 2002, 36; Baruch 2001, 545; 2006, 128; Arnold 2001, 125). Organisaatioiden tehtäväksi on nähty kuuluvan tarjota työntekijöiden itsenäistä urakehittymistä ja työkyvykkyyden ylläpitoa mahdollistava ”ura-arkkitehtuuri”, joka takaa työntekijöille pääsyn tarvittaviin kehitys- ja koulutusresursseihin (Gratton & Hailey 1999, 81 – 85; vrt. Cavanaugh & Noe 1999, 326).

Yksilöiden itseohjautuvuuden korostumisesta huolimatta työnantajien täytyy pitää huoli siitä, että työntekijöiden urakehitys on johdonmukainen sen tarpeisiin ja liiketoiminnallisiin tavoitteisiin nähden (Hall 2002, 283; Arnold 1997, 50; Doyle 2000, 229, 231). Organisaatioiden rooli urahallinnassa voi säilyä keskeisenä myös siitä syystä, että ihmisten itsenäiset kehityspanokset eivät välttämättä yksin riitä työkyvykkyyden (*eng. employability*) varmistamiseen työelämän kasvavien vaatimusten edessä (vrt. Baruch 2006, 135).

Yksilön urahallintavastuun vahvistuessa tulee uraohjauksen rooli ja siihen liittyvän tiedon merkitys kasvamaan työelämässä (Jackson et al 1996, 61 – 66; Dany 2000, 9; Collin & Watts 1996). Työntekijät tarvitsevat uusien mahdollisuuksien ja lisääntyneiden osaamisvaatimusten edessä lisääntyvässä määrin tukea ja valmennusta työelämässä pärjäämisessä (vrt. Hyyryläinen & Leminen 2003, 104). Erityisesti linjajohdon esimiesten roolia työntekijöiden ”uravalmentajina” on korostettu viime aikoina (Ball 1997, 74; Gratton & Hailey 1999, 84 – 85, 94 - 97; Jackson et al 1996, 38). Tämä näkyy henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien kohdalla, sillä niissä esimiehen rooli on erityisen keskeinen (Tamkin 1996, 32 – 34).

5.1 Yksilön urahallinta, organisaation urahallinta ja urasuunnittelu

Työelämän urahallintaan (*eng. career management*) liittyy sekä yksilön että organisaation näkökulma. Toisistaan eroteltavissa olevien yksilön urahallinnan (*eng. individual career*

management), työorganisaation urahallinnan (eng.*organizational career management*) sekä urasuunnittelun (eng.*career planning*) määrittely on ongelmallista, sillä niiden käytöstä ei olla tutkimuksessa yksimielisiä, eikä sopivia suomennoksia tunnu löytyvän. Urahallintakäsitettä kohtaan on esitetty myös kritiikkiä. Onnismaan mukaan ”urahallintaan liittyvät määritelmät kuulostavat siltä, kuin jokaisen olisi perustettava oma yritys, jonka myytävänä tuotteena on oma itse”. (Onnismaa 2004, 280). Urahallinta käsitteen käytännöllisyydestä voidaan löytää puutteita ajateltaessa esimerkiksi yksilön roolia painottavia organisaation urahallintainterventioita, joissa urahallintaan liittyvät näkökulmat kietoutuvat voimakkaasti yhteen. Tutkielmassa omaksuttu lähtökohta on se, että organisaation urahallinta on toimintaa, joka on suunniteltu, toimeenpantu ja toteutettu organisaation toimesta. Yksilön urahallinnassa puolestaan on kyse hänen omasta toiminnastaan ja kontrollistaan työuraansa liittyen (vrt. Sturges et al 2002, 732). Työelämän urahallinta voidaan siis käsitteellistää sen mukaan minkä tahon toiminnasta siinä on milloinkin kyse.

Yksilön urahallinnalla viitataan tämän henkilökohtaisiin pyrkimyksiin, tavoitteisiin ja strategiaan valintoihin uratavoitteidensa saavuttamiseksi (Orpen 1994, 28; Torrington & Hall 1995, 446; Baruch 2004b, 2). Käytännössä yksilön urahallinnassa voidaan nähdä olevan kyse yksilön itsensä harjoittamasta urahajauksesta (Kattelus 2002, 23) sekä informaation keräämisestä ja suunnitelmien laatimisesta omaan työuraan liittyvää päätöksentekoa varten (Sturges et al 2002, 732). Noen mukaan (1996, 120 – 122) yksilön urahallinta voidaan nähdä kolmivaiheisena prosessina, joka muodostuu uraeksploraatiosta (*eng.career exploration*), uratavoitteiden kehittämisestä ja urastrategian toteuttamisesta.

Uraeksploraatio -vaiheessa kerätään informaatiota ulkoisesta työympäristöstä sekä ihmisen ”sisäiseen uraan” liittyvistä asioista kuten arvoista, intresseistä, vahvuuksista ja heikkouksista. Uratavoitteiden kehittämisessä on kyse yhden tai useamman uratavoitteen identifioimisesta. Uratavoitteilla viitataan asioihin, joihin ihminen pyrkii työurallaan. Uratavoitteet ohjaavat yksilöä työtehtäviin ja organisaatioihin, jotka vastaavat hänen arvojaan ja kykyjään. Uratavoitteissa voi olla kyse esim. työsuorituksen parantamisesta tai uusien taitojen kehittämisestä. Urastrategian toteuttamisvaiheessa yksilö käynnistää toimet, joiden tarkoitus on lisätä uratavoitteiden toteutumisen todennäköisyyttä. (Noe 1996, 120 – 122; Ruohotie 2002, 212).

Organisaation urahallinta viittaa organisaatiotasolla tapahtuvaan valvontaan ja koordinointiin, jonka pyrkimys on ohjata työntekijöiden urasuunnitelmia (Heilmann 2004, 45) ja tarjota näille uramahdollisuuksia (Orpen 1994, 28). Arnoldin määritelmässä (1997, 19) urahallinta viittaa työorganisaation pyrkimykseen vaikuttaa henkilöstön työuriin ja urakehitykseen. Tämän näkökulman mukaan organisaation urahallinnalla pyritään vaikuttamaan yhden tai useamman ihmisen uran subjektiivisiin elementteihin kuten esim. työntekijän käsityksiin oman työnsä suhteista organisaation muihin tehtäviin tai objektiivisiin elementteihin kuten esim. viralliseen asemaan organisaatiossa (Arnold 2001, 116). Lyhyesti ilmaistuna organisaation urahallinta pitää sisällään erilaiset organisatoriset käytännöt ja toimet, joilla työnantaja hallinnoi työntekijöidensä työuria ja pyrkii parantamaan näiden uratehokkuutta tietyssä organisaatiokontekstissa (Orpen 1994, 28; Mayo 1991, 69). Uratehokkuudella viitataan tässä yhteydessä siihen, että yksilön työura mahdollistaa hänen kehittymisensä ja potentiaalinsa optimaalisen hyödyntämisen. Uratehokkuuden ajatukseen kuuluu se, että työntekijän ja työnantajan tarpeet on sovitettu yhteen. (Miles & Snow 1996, 97).

Tutkimuskirjallisuudessa on viime aikoina esitetty, että yksilön- ja organisaation urahallinta toiminta on vastavuoroisessa suhteessa keskenään ja ne voivat täydentää toisiaan (Sturges et al 2005, 834; Sturges et al, 2002, 732; Orpen 1994, 35; Sturges, Guest & Davey 2000, 366 – 367; Vos, Dewettinck, Bueyens 2006, 3, 13). Uratutkimuksessa puhutaan tähän liittyen työntekijän ja työnantajan ”yhteisvastuusta” (*eng. joint-responsibility*) urahallinnassa, jonka avulla on ymmärretty päästävän molempia osapuolia hyödyttäviin vaikutuksiin (Orpen 1994, 27, 34 - 35; Vos, Dewettinck, Bueyens 2006, 3 - 4, 13).

Yhteisvastuu -näkökulmaan kuuluu se, että organisaation panos koetaan edelleen keskeiseksi asiaksi työelämän urahallinnassa. Ihmiset odottavat itseohjautuvuuden korostumisesta huolimatta edelleen organisaatiolta tukea työelämän urahallinnassa. (Sturges et al 2005, 835; Sturges, Guest & Davey 2000, 364, Vos, Dewettinck, Bueyens 2006, 13). Organisaation urahallinnalla on esitetty mahdolliseksi saavuttaa mm. seuraavia hyötyjä: työntekijöiden työyhteisöön sitoutuminen, tyytyväisyyden ja motivaation lisääntyminen, tuottavuuden ja suoriutumisen tehostuminen, henkilöstöressurssien- ja potentiaalinn tunnistaminen, työntekijöiden kehittymisen virtaviivaistaminen organisaation tarpeiden kanssa sekä työntekijöiden sosiaalistaminen organisaatiokulttuuriin (Arnold 2001, 127). Organisaation urahallinta suuntautuu yleensä työntekijöiden tulevaisuuden tarkasteluun, mutta sillä voidaan vaikuttaa myös näiden menneisyyden uudelleen tulkintaan (Arnold 2001, 116). Tästä

toimivat esimerkkinä empiirisessä osassa tarkasteltavaan valmennusohjelmaan liittyvät ura-ohjausmenetelmät, joita käsitellään myöhemmin enemmän.

Organisaatioiden panos suhteessa työntekijöiden urahallintaan vaihtelee nykyaikana paljon. Osa organisaatioista on jättänyt urahallintavastuun täysin työntekijöille itselleen ja osa pyrkii tarjoamaan mahdollisuuksia ja välineitä työntekijöiden itsenäiselle kehittämistyölle. (Arnold 2001, 117; 1997, 3). Tehokkaan urahallinnan toteuttamiseksi tulee huomioida organisaation tavoitteiden lisäksi myös työntekijöiden intressit henkilöstön motivaation ylläpitämiseksi (Arnold 2001, 126). Työntekijöiden uria ei voida enää suunnitella pitkällä tähtäimellä täysin organisaatiolähtöisesti, sillä toimintaympäristössä on liian paljon epävarmuutta tulevista tarpeista, mikä tekee tulevien työtehtävien ennustamista vaikeaa (Torrington & Hall 1995, 437; Mirvis & Hall 1994, 369; Mayo 1991, 100). Toimintaympäristön muutoksen johdosta organisaatiot ovat joutuneet omaksuma uusia käytäntöjä työntekijöiden urien ohjaamiseen (Baruch 2004a, 60).

Uuden ura-ajattelun valossa urahallinta nähdään lisääntyvässä määrin yksilöllisenä prosessina, johon liittyy yksilön itsetutkiskelua, oman työnsä tarkkailua, tavoitteiden määrittelyä, joustavuutta, uudistumista, strategioiden muotoilua ja suoritusten arviointia (Ruohotie 2002, 212; Sydänmaanlakka 2006, 240 - 241). Työntekijöiden odotetaan nykyaikana olevan aloitteellisia oman urakehittymisensä suunnittelussa (Jackson et al 1996, 51). Yksilön urahallinta-näkökulma tulee näin ollen korostumaan. Urahallintavastuun muuttumisen myötä yksilöt tulevat tarvitsemaan erilaisia itsenäisen urahallinnan taitoja (Heritage 2001, 18). Urahallinnan suhteen organisaation vastuulle on nähty kuuluvan auttaa yksilöä arvioimaan omia uraintressejään, osaamistaan ja arvojaan, jotta nämä voivat selvittää itselleen millaisia työkokemuksia he haluavat hakea (Brousseau et al 1996, 6 - 7).

Urasuunnittelu-termiä käytetään tässä tutkielmassa viittaamaan urahallintaa suppeampaan suunnitteluprosessiin, jossa urahallinta näkökulmat muutetaan käytännön toimiksi työnantajan ja työntekijän välisessä vuoropuhelussa tietyssä organisaatiokontekstissa. Tutkielmassa urasuunnittelulla tarkoitetaan organisaation puolelta toimeenpantua ja tuettua toimintaa, jossa yksilö käy läpi työhönsä ja työuraansa liittyviä asioita yhdessä työnantajan edustajan ja uraohjaajan kanssa. Urasuunnitteluun nähdään liittyvän siis sekä työnantajan että työntekijän näkökulma. Lähteenmäen mukaan (1995, 28, 30) urasuunnittelulla tarkoitetaan yksilötasolla läpikäytävää suunnitteluprosessia, jonka tavoitteena on vaikuttaa organisaation

jäsenten ”subjektiiviseen” urakehitykseen myönteisellä tavalla. Urasuunnittelussa fokus on siis yksilötasolla ja yleisessä mielessä sillä voidaan viitata (Heillmann 2004, 44 – 45; Lähteenmäki 1995, 28, 30; Kattelus 2002, 23) harkittuun prosessiin, jossa yksilö:

1. Tulee tietoiseksi vahvuuksistaan ja heikkouksistaan
2. Tiedostaa uraan liittyviä mahdollisuuksia, rajoituksia ja vaihtoehtoja
3. Tunnistaa työuraansa liittyvät tavoitteet ja päämäärät
4. Määrittää kehittymistoimet ja aikataulun määrätyn uratavoitteen saavuttamiseksi.

Urasuunnittelu on siis yksilön työuran ja sen kehittymisen suunnitelmallista tukemista siten, että työntekijän osaaminen ja työorganisaation tarpeet pyritään sovittamaan yhteen osapuolten välisessä vuoropuhelussa. Vuoropuhelussa tähdätään yksilön tarkoituksenmukaiseen sijoittumiseen organisaatiossa siten, että sijoittuminen vastaa työntekijän omaan toimintaan liittyviä tavoitteita ja toisaalta organisaation toimintasuunnitelmia. (Heinonen & Järvinen 1997, 81 – 84). Työorganisaatioissa tapahtuva urasuunnittelu mahdollistaa siis työnantajan ja työntekijän välisen dialogin organisaation rajoitteista, mahdollisuuksista ja tarpeista sekä työntekijän osaamispotentiaalista ja intresseistä.

Urasuunnittelua on kuvattu työkaluksi, jolla yksilön osaamista voidaan systemaattisesti kehittää pitkällä tähtäimellä (Sydänmaanlakka 2004, 174). Urasuunnitteluprosessissa on näin ollen kyse työntekijöiden ammatillisen kasvun ja organisaation liiketoiminnallisten tavoitteiden yhteensovittamisesta sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä (Doyle 2000, 231). Urasuunnitteluprosessin ydinajatus on siis usein se, että sen avulla pyritään varmistamaan yhtäältä organisaation toiminnan jatkuvuus ja uusiutumiskyky sekä toisaalta tuetaan yksilöä tiedostamaan omat uramahdollisuutensa ja työhön liittyvä potentiaalinsa.

5.2 Henkilökohtainen kehityssuunnitelma

Työurien ja työelämän muuttuminen turbulentissa toimintaympäristössä on pakottanut monia organisaatioita etsimään uusia tapoja työntekijöidensä urahallintaan (Baruch 2004b, 10; Torrington & Hall 1995, 437; Doyle 2000, 231). Organisaation urahallintaa käytännössä toteuttavia tapoja on paljon ja niiden käyttö vaihtelee tilanteittain (Arnold 1997, 206). Uratutkimuksessa on käytetty (Arnold, 1997, 55 – 94, 2001, 118) termiä

urahallintainterventio, jolla viitataan työorganisaatioiden käytössä oleviin urahallinnan keinoihin ja käytännön menetelmiin. Urahallintainterventioita erottaa toisistaan se pyrinkäänkö niissä pidemmän aikavälin vai lyhyen aikavälin suunnitteluun, ja halutaanko niillä painottaa enemmän yksilön vai organisaation tarpeita. Monimuotoisuutta luo myös se halutaanko keskittyä yksilöön työkontekstissa vai pyritäänkö tarkastelemaan työntekijän elämänalueita laajemmassa mielessä, myös tämän välittömän työkontekstin ulkopuolella. Organisaation urahallintainterventioiden avulla pyritään arvioimaan ja kehittämään organisaation henkilöstön potentiaalia, ammatillista osaamista sekä ammatillisia tavoitteita. (Arnold 2001, 125 - 126).

Tässä tutkielmassa työorganisaatioissa harjoitettavista urahallintainterventioista käsitellään tarkemmin nykytyöelämää ja uutta ura-ajattelua luonnehtivaa henkilökohtaista kehityssuunnitelmaa (Arnold 1997, 78 – 80; 2001, 118), jossa on kyse urahallintavastuun siirtämisestä pääosin yksilölle (vrt. Tamkin 1996, 32 – 34; Taylor & Edge 1997, 21). Henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien (lyhyemmin HEKS) muodot ja lähtökohdat vaihtelevat tapauskohtaisesti. Olennaista on se mistä lähteestä ideat ja informaatio niihin syötetään. Tutkielmassa tarkasteltavassa työelämän valmennusohjelmassa henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien pohjana toimii organisaation- ja yksilön osaamisen arviointi, jota vastaava käytäntö on todettu yleiseksi myös laajemmin. (Arnold 1997, 5, 78 – 79). Henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia on urahallintainterventioina tutkittu melko vähän, vaikka niiden käytön on nähty lisääntyneen työelämässä aina 90-luvulta lähtien (Arnold 2001, 117; 1997, 78; Tamkin 1996, 32 – 34; Floodgate & Nixon 1994, 43). Henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien ideana on tarjota työntekijöille mahdollisuus oman työtilanteen analyysiin ja kehittämiseen (Jackson et al 1996, 51 – 52). Kyse on urahallintainterventiosta, jossa työntekijän osaamisvaatimukset ja kehittämistoimet suunnitellaan tietylle aikavälille vuoropuhelussa työnantajan kanssa (Arnold 2001, 118; 1997, 78 - 80).

HEKSIEN käyttöönotto voi kohdistua koko henkilöstöön tai vain osaan organisaation työntekijöistä (Arnold 1997, 78 – 79). HEKSIN ympärille rakentuvaa urasuunnitteluprosessia luonnehtii dialogi työntekijän ja työnantajan välillä, jonka avulla pyritään yhdistämään työntekijän ja organisaation tarpeet siten, että molemmat osapuolet hyötyvät (vrt. Ojala 2002, 236). Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman urahallintainterventiosta painotetaan kuitenkin yksilön vastuuta uuden ura-ajattelun mukaisesti. (Tamkin 1996, 34; Arnold 1997, 5, 78; Taylor & Edge 1997, 21).

Henkilökohtainen kehityssuunnitelma voidaan nähdä työntekijän uraan liittyväksi toimintasuunnitelmaksi, jonka toteuttamisesta yksilö kantaa päävastuun. Esimiehen rooli on toimia valmentajana ja kehittämiskumppanina. (Arnold 1997, 5; Tamkin 1996, 32 - 34; Floodgate & Nixon 1994, 43 - 45). Henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien perusidea on tuottaa toteamus siitä millä tavoin yksilön taitoja ja tietämystä tulee sopivalla tavalla kehittää ja millä aikavälillä kehittymisen tulee tapahtua (Arnold 2001, 118). Henkilökohtainen kehityssuunnitelma voi koskea sekä nykyisessä työssä tarvittavaa osaamista että tuleviin työtehtäviin valmistautumista (Arnold 2001, 125). Arnoldin mukaan (1997, 5) henkilökohtainen kehityssuunnitelma toimii parhaiten silloin, kun siinä pyritään suhtautumaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti työntekijän kehittymiseen ja orientoidutaan nykyisen työtilanteen lisäksi myös tuleviin työtehtäviin.

HEKSISSÄ yksilön näkökulma yhdistyy siis organisaation asettamiin rajoituksiin ja mahdollisuuksiin. Ojala on esittänyt (2002, 240) henkilökohtaisen kehityssuunnitelman lähtökohtia seuraavalla tavalla:

1. Jokainen vastaa itse osaamisestaan ja sen kehittämisestä.
2. Organisaatio järjestää mahdollisuuksia ja auttaa sopivien oppimispolkujen muodostamisessa.
3. Tulevia osaamisvaatimuksia selvitetään yhdessä työyhteisön kanssa
4. Työntekijän henkilökohtainen kehityssuunnitelma sisältää sekä työyhteisön että yksilön kehitystarpeet ja panostukset, jotka jaetaan yksilön ja organisaation kesken.

Tutkielman alussa esitettiin, että nykyaikana työurat näyttävät lisääntyvässä määrin hajanaisina ja kaoottisina. Henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat voidaan nähdä tähän liittyen työntekijän pyrkimyksenä tuottaa työntekijöiden työurii ennakoitavuutta ja toivottua suuntaa suhteessa työorganisaation kokonaiskuvaan. Henkilökohtaisissa kehityssuunnitelmissa pyritään orientoitumaan työnantajan ja työntekijän välisen vuoropuhelun välityksellä tulevaisuuteen, ja luodaan yksittäisen työntekijän uraan struktuuria sopimalla ammatilliseen osaamisen liittyvistä kehityssuunnista tietyssä organisaatiokontekstissa. Työnantajan kanssa sovituista kehityssuunnista huolehtiminen delegoidaan vahvasti yksilötasolle.

Henkilökohtaisen kehityssuunnitelmien kohdalla yksilön ja organisaation urahallintanäkökulmat kietoutuvat voimakkaasti yhteen. Henkilökohtaisissa kehityssuunnitelmissa on ikään kuin kyse yksilön urahallinnasta tietyn organisaatiokontekstin asettamien lainalaisuuksien puitteissa. Henkilökohtaisissa kehityssuunnitelmissa voidaan tavoitella liikkeenjohdollisesta näkökulmasta win-win tilannetta, mutta niiden suhteen on oltava tarkka milloin niissä on kyse vain vastuun siirtämisestä yksilölle urahallintaintervention vaatteisiin puettuna. Henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien kohdalla on tärkeää huomioida työnantajan velvollisuudet kehityssuunnitelmien tarjoajana ja kehittymisen mahdollistajana. Empiirisessä osassa tarkasteltava valmennusohjelma on hyvä esimerkki siitä, miten lähtökohdiltaan individualistista urahallintainterventiota voidaan vahvistaa työntekijän itsenäistä urahallintaa tukevan uraohjauksen avulla.

Henkilökohtaisista kehityssuunnitelmista tekee uuden ura-ajattelun mukaista urahallintaa erityisesti se, että niiden ympärille kietoutuvat urasuunnitteluprosessit ovat toisaalta organisaation toimeenpanemia ja hallinnoimia, mutta pääpaino on kuitenkin yksilön itsenäisessä vastuussa, toiminnassa ja ajatteluprosessissa. Henkilökohtaisissa kehityssuunnitelmissa organisaation ja yksilön urahallintanäkökulmat sulautuvat yhteen työntekijän kehityssuunnitelmien ja itseohjautuvuutta korostavassa muodossa. Itseohjautuvuuden korostumisen myötä painottuvat puolestaan yksilön itsenäisen urahallinnan taidot, jolloin uraohjauksen merkitys kasvaa.

5.3 Yhteenveto

Tulevaisuuden vaikeutuneen ennakoinnin johdosta työyhteisöt joutuvat tänä päivänä kamppailemaan jatkuvasti sen kanssa millä tavoin työntekijöiden osaaminen ja organisaation tarpeet saadaan virtaviivaistettua keskenään. Työelämän urahallinta tarjoaa potentiaalisia keinoja kehittää työssä tarvittavaa ammatillista osaamista, ja sen edelleen rakentamista sekä työnantajien että työntekijöiden tarpeita ajatellen.

Turbulentin toimintaympäristön, osaamisvaatimusten muutosten ja tulevien työtehtävien ennakoinnin vaikeutumisen johdosta organisaation on kuitenkin yhä vaikeampi määrittää valmiiksi työntekijöidensä työurien suuntaa ja tarvittavaa osaamista ”ylhäältä alas” valmiiksi pitkällä tähtäimellä (Lawler 2002, 233). Työurien hallinnan suhteen ollaankin siirtymässä

organisaation ja työyhteisön kollektiivisesta vastuusta yksilön lisääntyvään vastuuseen (Doyle 2000, 233), jota havainnollistaa henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien yleistymisen työelämässä (Arnold 2001; Tamkin 1996). Työelämän jatkuva muutos ja dynaamiset osaamisvaatimukset edellyttävät organisaatioilta urahallintaa, joka perustuu toimintaympäristön epävarmuuden periaatteelle. Työnantajien tulee pyrkiä järjestämään työntekijöidensä urahallinta siten, että sen suuntaa on helppo muuttaa tarpeen mukaan ja että yksilö itse kykenee sitä itseohjautuvasti suuntaamaan. Urahallinta tulee siis siirtymään enemmän yksilötason ilmiöksi. Painotuksiltaan individualististen urahallintainterventioiden yleistymisen voidaan puolestaan nähdä johtavan osaltaan työelämän uraohjauksen merkityksen kasvamiseen.

6. Psykologisen työsopimuksen muutos

Ihmisen työuraa luonnehtii vastavuoroinen suhde yhden tai useamman työntäjän kanssa (Arthur, Inkson & Pringle 2003, 14). Tutkielman alussa oli esillä, että työntekijän ja työntäjän välisten suhteiden muutokset kuuluvat nykytyöelämän urahallintaan vaikuttaviin tekijöihin. Tätä muutosta on kuvattu tutkimuksessa usein ns. psykologisen työsopimuksen käsitteellä (Goffee & Jones 2000, 263), jolla viitataan työntekijän ja työntäjän välillä vallitseviin näkymättömiin käsityksiin siitä, mitä he toisiltaan vastavuoroisesti odottavat (Sturges et al 2005, 822 - 823). Herriotin mukaan (1992) sisäinen työura on psykologisen työsopimuksen uudelleen neuvottelun sarja yksilön ja työntäjän välillä. Psykologinen työsopimus on ”näkymätön liima”, joka sitoo yksilöt ja organisaatiot yhteen. (Herriot 1992, 6 - 8).

6.1 Käsitteen tausta ja määrittely

Psykologisen työsopimuksen käsite on ongelmallinen, sillä sen määritelmistä ei olla tutkimuksessa yhtä mieltä. Psykologisesta työsopimuksesta on esitetty tutkimuksissa erilaisia rinnakkain eläviä tulkintoja, mikä voi johtaa epäselvyyksiin. (Andersson & Schalk 1998, 639). Esimerkiksi Guestin esittämässä (1998, 650) kritiikissä käsitettä kuvataan analyttiseksi painajaiseksi siihen liittyvän terminologian ja tulkintojen kirjavuudesta johtuen.

Psykologisen työsopimuksen nimellä kulkevasta käsitteestä oli alun perin vastuussa organisaatiopsykologi Chris Argyris vuonna 1960. Argyris käytti (1960, 90 - 96) käsitettä kuvaamaan työntekijöiden ja työnjohtajien välistä suhdetta tehtaan työympäristössä. Argyris kuitenkin vain mainitsi psykologisen työsopimuksen käsitteen, eikä varsinaisesti koskaan varsinaisesti määritellyt sitä (Andersson & Schalk 1998, 638). Levinsson julkaisi vuonna 1962 yhteistyössä kollegoidensa kanssa artikkelin, jossa käsite määritellään kirjoittamattomaksi sopimukseksi ja vastavuoroisten odotusten summaksi organisaation ja yksilön välillä (Andersson & Schalk 1998, 638). Levinssonin määritelmässä (1962) psykologisella työsopimuksella pyritään havainnollistamaan ei-puhuttuja vastavuoroisia odotuksia työnantajan ja työntekijän välillä (Andersson & Schalk 1998, 638). Myös Scheinin tuoreemmassa määritelmässä (1965, 11) psykologinen työsopimus on vastavuoroisten odotusten joukko yksilön ja organisaation välillä. Argyrisin, Levinssonin ja Scheinin määritelmissä psykologiseen työsopimukseen liittyy näin ollen sekä organisaatio että yksilötaso (Andersson & Schalk 1998, 638 - 639; Schalk & Roe 2007, 167 – 168).

Organisaation ja yksilön välisen vastavuoroisen suhteen tarkastelussa on kuitenkin todettu esiintyvän ongelmia, sillä on vaikea määritellä organisaation odotuksia niiden rakentuessa potentiaalisesti monien eri toimijoiden näkökulmista käsin. (Andersson & Schalk 1998, 639; Arnold, 1997, 42). Mikäli halutaan vertailla työntekijän ja työnantajan välistä vaihtosuhdetta työuraan liittyviin tekijöihin liittyen törmätään siihen, että yksilö ja organisaatio muodostavat kaksi eri tarkastelutasoa joita ei voida ongelmattomasti empiirisessä tarkastelussa vertailla keskenään (vrt. Andersson & Schalk 1998, 639). Organisaation odotuksia on vaikea operationalisoida, sillä organisaatiolla ei voida nähdä olevan mitään yksittäistä ja yhtenäistä ääntä vaan sitä täytyy pitää kirjavana vaihtelevien ja eri näkökulmien tuottamien moninaisten odotuksien kollektiivina. (Schalk & Roe 2007, 168; Andersson & Schalk 1998, 639). Vaihtoehtoinen tapa määritellä psykologinen työsopimus on nähdä se yksilön tulkintana ja tämän subjektiivisena konstruktiona vastavuoroisen suhteen luonteesta (Rousseau 1989, 124).

Rousseau mukaan (1989, 123 – 124; 1995, 9) psykologinen työsopimus viittaa organisaation muokkaamiin yksilön uskomuksiin ja subjektiiviseen käsitykseen vastavuoroisten velvollisuuksien luonteesta työntekijän ja tämän työnantajan välillä. Rousseau esittämässä psykologisen työsopimuksen määritelmässä perspektiivi siirtyy näin ollen kahden toimijan välisen suhteen tarkastelusta yksilötason subjektiivisiin tulkintoihin (Andersson & Schalk 1998, 639; Schalk & Roe 2007, 168; Rousseau 1989, 124). Psykologinen työsopimus tulee

erottaa työntekijän odotuksista, sillä psykologisessa työsopimuksessa viitataan yksilön tulkintaan vastavuoroisista velvollisuuksista, jotka luonnehtivat työntekijän ja tämän työnantajan välistä suhdetta (Robinson & Rousseau 1994, 246.)

Psykologisessa työsopimuksessa on kyse vastavuoroisen suhteen tulkinnasta, eikä vastavuoroisuuden ilmenemisestä sinänsä (Rousseau & Tijoriwala 1998, 680). Psykologinen työsopimus perustuu yksilön omiin tulkintoihin jolloin osapuolet voivat tulkita sopimuksen eri tavoin (Storey 2000, 31; Robinson 1996, 575). Esimerkiksi työelämän urahallintaan liittyvät panokset voidaan esimerkiksi tulkita eri tavoin työnantajan edustajan ja työntekijän kohdalla. Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatimiseen liittyvät kehityskeskustelut työntekijän ja työnantajan välillä voidaan puolestaan nähdä dialogina, jossa käsityksiä vastavuoroisen suhteen laadusta rakennetaan.

Henkilökohtaisen urasuunnitteluprosessin aikana muokataan osapuolten tulkintoja psykologisesta työsopimuksesta ja dokumentoidussa henkilökohtaisessa kehityssuunnitelmassa vastavuoroiseen suhteeseen liittyvät tulkinnat pyritään tekemään julkilausutuiksi, jotta työntekijä- ja työnantaja osapuolet tietävät paremmin vastavuoroisten velvollisuuksien luonteen. Henkilökohtaisessa kehityssuunnitelmassa on näin ollen kyse myös työnantajan ja työntekijän välisen vastavuoroisen suhteen määrittelystä ja urahallintaan liittyvien kehityspanostuksien eksplisiittisestä jakamisesta. Kehityspanokset voivat liittyä esim. tuleviin työtehtäviin, työn sisältöihin, osaamisen kehittämiseen, koulutukseen ja muiden resurssien tarjoamiseen asetettujen uratavoitteiden saavuttamiseksi.

6.2 Psykologisen työsopimuksen muutos ja urahallinta

Psykologinen työsopimus edustaa urakontekstissa siis epävirallista ymmärrystä toiminnan vastavuoroisuudesta työntekijän ja työnantajan välillä (vrt. Arnold 1997, 39). Psykologisen työsopimuksen muutos on ollut yksi olennaisimmista murroksista viime vuosikymmeninä organisaatioiden ja työntekijöiden välisissä suhteissa (Baruch 2006, 126). Käsitys psykologisen työsopimuksen muutoksesta menee lähelle ura-ajattelun muutospuheeseen liittyvää retoriikkaa yksilön vastuun korostumisesta työelämän urahallinnassa (vrt. Sturges et al 2005, 822 – 823). Psykologisen työsopimuksen muutoksella viitataan kuitenkin laajempaan muutosprosessiin työntekijän ja työnantajan välisissä suhteissa. Psykologinen työsopimus voi

sisältää useita työhön liittyviä piirteitä. Siihen voi kuulua vastavuoroisia uskomuksia ja käsityksiä mm. työnjatkuvuudesta, työssä kehittämisestä, osaamisvaatimuksista, koulutuksesta ja urahallintaan liittyvistä asioista (Turnley & Feldman 1999, 372 - 373; Cavanough & Noe 1999, 323).

Tutkimuskirjallisuudessa puhutaan 90-luvun alkupuolella käynnistyneestä psykologisen työsopimuksen muutoksesta (Hiltrop 1995, 287 – 289; 1996, 39). Tähän liittyy keskeisesti se, että työorganisaatiot eivät voi enää tarjota elinikäistä työsuhdetta työntekijöilleen (Appelbaum, Ayre & Shapiro 2002, 142; Baruch 2001, 544). Psykologisen työsopimuksen muutos on tarkoittanut sitä, että pysyvän työsuhteen sijasta työnantajat tarjoavat työntekijöille resursseja ja mahdollisuuksia työelämän osaamisvaatimukseen vastaamiseen (Hiltrop 1996, 48; 1995, 289 – 291; Baruch 2001, 544 - 545). Vakaan työsuhteen käsitys on näin ollen korvattu työkyvykkyyden (*eng. employability*) ja urajoustavuuden (*eng. career resilience*) tukemisen idealla (Watermann et al 1994, 85 - 87; Heritage 2001, 18; Atkinsson 2001, 15).

Psykologisen työsopimuksen uutta muotoa luonnehtii siis jatkuvan kehittymisen vaatimus, jonka myötä päävastuu urahallinnasta on delegoitu muuntautumiskykyiselle ja itseohjautuvalle yksilölle (vrt. Doyle 2000, 233). Työntekijän tehtäviin kuuluu tarjota työntekijälle mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen, jotta työntekijälle kertyy urakehitykseen ja työkyvykkyyteen tarvittavaa osaamista (Hiltrop 1995, 289 - 290; Baruch 2001, 543 - 546). Tähän liittyen voidaan olettaa, että organisaation tukema ja uraohjauksella vahvistettu henkilökohtainen urasuunnitteluprosessi voi potentiaalisesti vahvistaa yksilön ja työnantajan välistä psykologista työsopimusta (vrt. Sturges et al 2005, 833 - 834).

Sydänmaanlakan (2004, 172, 174) mukaan psykologinen työsopimus nykytyöelämässä perustuu osaamiselle ja urasuunnittelu on yksi työkalu, jolla yksilön osaamista voidaan systemaattisesti kehittää pitkällä aikavälillä. Psykologisen työsopimuksen uuden muodon valossa työntekijät odottavat työnantajilta ammatilliseen kehittämiseen liittyviä mahdollisuuksia ja työnantajat puolestaan edellyttävät työntekijöiltä näiden pohjalta rakentuvaa ammatillista sopeutumiskykyä ja urajoustavuutta (Baruch 2004b, 11, 127; Burke & Cooper 2002, 17).

7. Londonin uramotivaatioteoria

Edellä on pyritty käsittelemään mahdollisimman kattavasti sitä kuinka nykyajan kaoottisessa urakontekstissa ja uudessa ura-ajattelussa yksilön työuran nähdään määrittyvän jatkuvan kehittämissuunnitelman ja hallinnan kautta. Uuden ura-ajattelun mukaan ihmisen pitää pyrkiä ja kyetä uusiutumaan työuransa aikana entistä tiheämmässä tahdissa. Itseohjautuvuuden korostumisen myötä omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen tulee näin ollen entistä tärkeämmäksi asiaksi työelämässä pärjäämisen kannalta.

Ihmiset joutuvat nykyään luomaan usein itse vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia omaan työuraansa liittyen (Sturges et al 2005, 823). On perusteltua esittää, että työuraan liittyvien päätöksentekoprosessien lisääntyminen voi edellyttää ihmisiltä enemmän itseluottamusta, ammatillista itsetuntemusta, aktiivista otetta työelämään, oman työ- ja uratilanteen reflektointia sekä eteenpäin pyrkivää orientaatiota ruokkivan vireystilan ja motivaation ylläpitoa. Työn kasvavat vaatimukset eivät kuitenkaan aina jätä aikaa oman työtoiminnan reflektoinnille ja pohdinnalle (Eteläpelto & Vähäsantanen 2006, 28). Tästä johtuen on tärkeää, että työnantajat tarjoavat työntekijöilleen ajoittain mahdollisuuksia suorittaa rauhassa oman työ- ja uratilanteen arviointia.

Londonin uramotivaatioteoria tarjoaa ajantasaisen ja käyttökelpoisen näkökulman tarkastella yksilöiden työuraan ja urakäyttäytymiseen eri tavoin yhteydessä olevaa uramotivaatiota. Londonin teoriassa yksilön uramotivaatio on dynaaminen ja moniulotteinen konstruktio, jonka nähdään koostuvan kolmen eri osatekijän: **urajoustavuuden, uranäkemyksen ja uraidentiteetin yhdistelmästä** (London 1983, 620 – 621, 629; 1993, 55 - 56). Uramotivaatio heijastuu työuraa koskevissa päätöksissä ja yksilöllisessä urakäyttäytymisessä (London 1983, 620; Ruohotie 1993, 146) ja se voidaan nähdä perustana kyvyille tiedostaa muutostarpeita (London & Mone 1987, 52). Teorian mukaan (London & Mone 1987, 53 - 58, 73) yksilön uramotivaatiolla on yhteys siihen, miten tämä kokee työuransa, millaisina hän näkee omat mahdollisuutensa työelämässä, ja millä tavoin hän pyrkii etenemään työelämässä. Nykytyöelämän individualistisessa urakontekstissa uramotivaatioteoria vaikuttaa näin ollen melko sopivalta välineeltä tarkastella yksilöiden työuraan vaikuttavia tekijöitä.

Ruohotien mukaan (1998, 98 - 99) ammatillisen osaamisen kehittyminen on yhteydessä uramotivaation voimakkuuteen, ja vaikuttaa siihen miten ihmiset reagoivat organisaatiossa

vallitseviin kasvu ja etenemisedellytyksiin. Erilaiset tilannetekijät voivat vaikuttaa yksilön uramotivaatioon (London 1983, 620 – 624) esimerkiksi urakehittymistä tukevan toiminnan muodossa (Day & Allen 2004, 73 – 74; London 1993, 56 – 57; 1983, 621 - 622). Erityisesti organisaation ja yksilön suunnitelmien yhteensovittamisella on todettu olevan myönteisiä vaikutuksia sekä urajoustavuuteen, että uranäkemykseen (Noe, Noe & Bachhuber 1990, 343, 351). Tutkielmassa urakehittymistä tukeva toiminta, eli tarkasteltavat tilannetekijät tulevat uraohjauksella tuetusta henkilökohtaisesta urasuunnitteluprosessista työelämän kehittämishankkeessa. Tutkielmassa lähdetään siitä, että työntekijän urahallinnan ja urakehittymisen tukemisella sekä uraohjauksen että esimiehen tuen myötä (kehityskeskustelut) voi olla vaikutuksia yksilön uramotivaatioon sen kolmen eri osatekijän kohdalla (vrt. London 1993, 57).

Uramotivaation osatekijät Londonin (1983, 1993) ja Londonin & Monen (1987) mukaan: **Urajoustavuudella** viitataan yksilön kykyyn sopeutua muuttuviin työolosuhteisiin. Urajoustavuuteen liittyy keskeisesti ammatillinen itseluottamus. Itseluottamus viittaa tässä erityisesti siihen missä määrin yksilö luottaa omiin kykyihinsä suoriutua työtehtävistä ja haasteista. Urajoustavuuteen kytkeytyy myös halu riskinottoon, suoritustarve sekä kyky toimia tilanteen mukaan joko yksin tai ryhmässä. Urajoustavuus määrittää yksilön sitkeyttä saavuttaa tavoitteensa työurallaan. **Uranäkemyks** puolestaan viittaa siihen, kuinka realistisia käsityksiä ihmisillä on itsestään ja työurastaan ja millä tavoin nämä käsitykset osataan yhdistää omiin tavoitteisiin. Uranäkemykseen liittyy siis yksilön ammatillinen itsetuntemus, jolla tässä viitataan hänen kykyynsä ymmärtää omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan suhteessa omaan työhönsä ja asetettuihin tavoitteisiin. Uranäkemyksessä on käytännössä kyse yksilön kyvystä itsensä arviointiin oman työuransa suhteen. **Uraidentiteetti** tarkoittaa Londonin teoriassa sitä missä määrin ihmiset jäsentävät itseään työnsä ja ammattinsa kautta, sekä samastuvat työorganisaatioon ja työyhteisöön. Henkilön uramotivaatioon vaikuttaa Londonin teoriassa näin ollen kolme toisiinsa kytkeytyvää osatekijää. (London 1983, 620 – 621; London & Mone 1987, 54 – 60; 63 - 64; London 1993, 55 – 56).

Yhteenvetona voidaan todeta, että yksilön uramotivaatioon liittyy joustavuus muutostilanteissa, selkeä käsitys itsestä ja työelämän toimintaympäristöstä sekä sidonnaisuus työhön, organisaatioon ja ammatillisiin tavoitteisiin (London 1983). Uraidentiteetti on käsitetty uramotivaatiolle suuntaa antavaksi osatekijäksi, urajoustavuus sitä ylläpitäväksi ja uranäkemyks voimavaroja antavaksi osatekijäksi (London 1983, 620 – 621; Noe, Noe &

Bachhuber 1990, 341). Tässä tutkielmassa oletetaan aikaisempiin tutkimuksiin nojaten, että valmennusohjelman eri osa-alueilla voi olla vaikutusta uramotivaatioon (ks. sivu 54). Uramotivaation voimakkuudella puolestaan nähdään olevan yhteyksiä yksilön ammatilliseen kehittymiseen ja itsenäisen urahallinnan edellytyksiin. Verrattaessa Londonin teoriaa edellä esiteltyihin käsitteellis-teoreettisiin näkökulmiin ilmenee sen painotuksissa jossain määrin samankaltaisuuksia Hallin urakäsityksen metakompetensseihin, eli sopeutumiskykyyn ja itsetietoisuuteen (ks. sivu 22) sekä Defillipin & Arthurin esittämiin urakompetensseihin (ks. sivu 22).

8. Empiirinen osa

Tutkielman teoreettisessa osassa on haluttu esittää mahdollisimman kattavasti uratutkimuksen kentällä vaikuttavan uuden ura-ajattelun luonnetta keskeisten käsitteellis-teoreettisten näkökulmien avulla. Tutkielman seuraavissa kappaleissa mielenkiinto siirtyy siihen, miten edellä käsitellyt teemat: työuran, urahallinnan ja psykologisen työsopimuksen muuttumisesta mahdollisesti ”elävät” empiirisellä tasolla ja käytännön työelämässä yhden esimerkkitapauksen muodossa. Teoriaosassa rakennettu ymmärrys uratutkimuksen kentällä vaikuttavasta ”muutospuheesta” ja psykologisen työsopimuksen nykymuodosta toimii taustana ja teoreettisena rakennusaineena esimerkkitapauksen kuvailussa, sen paikantamisessa yleisempään keskusteluun sekä siihen kohdistuvan empiirisen tarkastelun toteuttamisessa.

8.1 Tapaus: *Palmenian valmennusohjelma*

Empiirinen osa on toteutettu Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenian hallinnoiman ESR-osarahoitteen ”Oppimisen laajakaista”- kehittämishankkeen yhteydessä. Varsinaisen aineiston tarjoaa hankkeen myötä järjestetty ”henkilöstön ammatillinen kehittyminen työyhteisössä” valmennusohjelma. Oppimisen laajakaista – kehittämishanke kuuluu Euroopan sosiaalirahaston tavoiteohjelmakokonaisuuteen 3, jonka tavoitteina on ”parantaa koulutuksen laatua ja vaikuttavuutta, edistää ammatillista liikkuvuutta sekä vahvistaa koulutuksen ja työelämän suhteita”. Hankkeen kohderyhmänä ovat yksityisen pk-sektorin ja julkishallinnon työntekijät, esimiehet ja organisaatiot (yli 35-vuotiaat). Hanke käynnistyi tammikuussa 2007 ja päättyi huhtikuussa 2008. Valmennusohjelman tavoitteisiin

on kuulunut ”liittää työntekijän osaamisen, urahallinnan ja työhyvinvoinnin kysymyksiä organisaation liiketoiminnallisiin ja tulevaisuuden tavoitteisiin”. Tutkielmassa keskitytään hankkeen puitteissa järjestetyn työelämän valmennusohjelman muodostamaan urasuunnitteluprosessiin. Valmennusohjelmassa rakennetaan asiakasorganisaation työntekijöille **henkilökohtaisen kehitymissuunnitelman ympärille kietoutuva urasuunnitteluprosessi** sovitettuna näiden yksilöllisiin tarpeisiin. Valmennusohjelma on tapauskohtainen esimerkki siitä millä tavoin urahallinta voidaan järjestää nykytyöelämässä ja se voidaan paikantaa ”uuteen” ura-ajatteluun erityisesti kolmesta syystä.

1. Valmennusohjelman rakentama urasuunnitteluprosessi kietoutuu yksilön vastuuta ja itseohjautuvuutta korostavan, lähtökohdiltaan individualistisen henkilökohtaisen kehitymissuunnitelman ympärille.
2. Henkilökohtaisen kehitymissuunnitelman ympärille rakentuvaa urasuunnitteluprosessia tuetaan ohjausalan ammattilaisen tarjoamalla uraohjauksella, jossa pyritään uuden ura-ajattelun hengessä tarjoamaan yksilölle resursseja tämän itsenäiseen urahallintaan ja itseohjautuvuuteen.
3. Yksilön ja organisaation urahallintanäkökulmat kietoutuvat valmennusohjelmassa voimakkaasti yhteen.

Valmennusohjelman urasuunnitteluprosessissa olennaista on uraohjaajan, esimiehen ja työntekijän muodostamien näkökulmien väliset suhteet. Kyse on yhtäältä yksilöstä oman työuransa reflektoijana, organisaation ja työnantajan asettamista rajoitteista ja mahdollisuuksista, sekä kolmannen organisaation ulkopuolisen osapuolen tarjoaman uraohjauksen- ja valmennuksen vaikutuksesta näiden kahden välissä. Uraohjaajan rooli valmennusohjelmassa on ollut toimia työntekijää valmentavana sekä työntekijän ja työnantajan välistä vuoropuhelua virittävänä ja ylläpitävänä tahona. Valmennusohjelman muodostaman urasuunnitteluprosessin päärakennusaine on yksilön- ja organisaation osaamisen arvioinnille ja tarpeiden määrittelylle perustuva henkilökohtaisen kehitymissuunnitelman urahallintainterventio (Arnold 2001, 118; 1997, 78 – 80; Tamkin 1996, 32). Organisaation asettamat rajoitteet ja mahdollisuudet yhdistetään yksilön näkökulmaan työntekijän ja esimiehen välisissä kehityskeskusteluissa prosessin eri vaiheissa:

1. Organisaation ja yksilön osaamisen kartoittaminen
2. Yksilön kehittymisen mahdollisuuksien ja vaihtoehtojen tarkastelu
3. Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman työstäminen ja arviointi
4. Valmiin henkilökohtaisen kehityssuunnitelman muotoilu

Henkilökohtaiseen kehityssuunnitelmaan tähtäävän urasuunnitteluprosessin edellä mainittuja vaiheita on tukenut monimuoto-opiskelu malli, johon kuului vaiheittain etenevät tehtävät ja keskustelut verkko-oppimisympäristössä. Valmennusohjelman tuottaman urasuunnitteluprosessin pääpaino on ollut uuden ura-ajattelun hengessä yksilön ensisijaisessa vastuussa ja tämän itsenäisessä ajatteluprosessissa.

Valmennusohjelmassa on pyritty tukemaan uraohjausmenetelmien avulla yksilöä tämän nykyisen ja tulevan työ- ja uratilanteen hahmottamisessa. Uraohjauksella viitataan tässä laueasti erilaisiin tekniikoihin, joilla tarjotaan resursseja ja pyritään auttamaan yksilöitä hallitsemaan työuriaan itsenäisesti. Uraohjaus sopii uuden ura-ajattelun henkeen, sillä myös siinä fokus on yksilön itsenäisessä vastuussa. (Arnold, 1997, 67 - 70). Uraohjauksen avulla voidaan rakentaa "siltaa" yksilön ja organisaation tarpeiden sekä odotusten välille (Bolton & Gold 1994, 12).

Valmennusohjelman uraohjauksella on pyritty antamaan työntekijöille erilaisia välineitä oman ammatillisen osaamisen, vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamiseen. Valmennusohjelmassa on uraohjauksen tuella pyritty sovittamaan yhteen työntekijän kehittymistoiveita ja organisaation toiminnallisia tavoitteita. Yksilön ura- ja työtilanteen arviointia on tehty kokonaisvaltaisesti suhteessa tämän laajempaan työ- ja opiskeluhistoriaan, sekä ajoittain myös muihin elämänalueisiin. Valmennusohjelman puitteissa kartoitettu yksittäisten työntekijöiden ammatillinen osaaminen ja toisaalta organisaation tarpeet ovat rakentaneet pohjaa henkilökohtaisille kehityssuunnitelmille. Valmennusohjelmassa laadittujen henkilökohtaisen kehityssuunnitelmien tarkoituksena on ollut työntekijöiden tulevien työtehtävien suunnittelu ja orientoituminen tulevaisuuteen.

Palmenian valmennusohjelmassa on siis kyse henkilökohtaiseen kehityssuunnitelmaan perustuvasta urasuunnitteluprosessista, jota tuetaan ohjausalan ammattilaisten tarjoamalla uraohjauksella. Työtehtävien ja tavoitteellisen kehittymisen suunnittelun avulla on tähdätty

siihen, että työntekijä vahvistaa valmiuksiaan pysyä mukana työelämän muutoksissa (työkyvykkyyden vahvistaminen). Tähän on pyritty sekä henkilökohtaisella että ryhmässä tapahtuvalla ohjauksella. Ammatillisen kehittymisen ohjaus on pyritty liittämään organisaation tarpeisiin, jolla on tavoiteltu kehittymisen parempaa kohdentumista. Valmennusohjelman eksplisiittisiin tavoitteisiin on kuulunut ”tukea työntekijöiden työssä kehittymistä, sekä edesauttaa heidän ammatillista liikkuvuuttaan ja mahdollista siirtymistä vaativampiin tehtäviin organisaatiossa”. Teoriaosassa käsiteltyyn uuteen ura-ajatteluun viitaten kyseessä on siis itsenäisen urahallinnan taitojen ja ammatillisen kehittymisen edellytysten rakentaminen uraohjausmenetelmien ja henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman avulla. Valmennusohjelmaan osallistuneet henkilöt ovat reflektoineet prosessin eri vaiheissa ammatillista minäkuvaansa, ammatillista osaamistaan sekä omaa yksilöllistä työuraansa suhteessa menneisyyteen ja nykyiseen työtilanteeseen. Valmennusohjelman urasuunnitteluprosessin yhteydessä on pyritty rakentamaan siihen osallistuneille itsesääteilykykyä, itseohjautuvuusvalmiuksia, sopeutumiskykyä ja ammatillista itsetietoisuutta. Tutkielmassa tarkastellaan valmennusohjelman potentiaalisia yhteyksiä työntekijöiden kokemaan uramotivaatioon ja sitä millä tavoin sen eri osapuolet (työntekijä, esimies ja uraohjaaja) ymmärtävät urahallintavastuun jakautumisen nykytyöelämässä.

8.2 Tapaustutkimus

Tutkielman voidaan nähdä sijoittuvan osittain tapaustutkimuksen kategoriaan. Tapaustutkimukselle ei voida nähdä olevan yksiselitteistä määritelmää. Tapaustutkimus ei ole menetelmä vaan pikemminkin lähestymistapa todellisuuden tutkimiseen (Saarela-Kinnunen & Eskola, 2001, 168). Yinin mukaan (1987, 13, 23) tapaustutkimuksessa on kyse tutkimuksesta, jossa jotain nykyajan ilmiötä tarkastellaan sen todellisessa tapahtumakontekstissa eli siinä ympäristössä, jossa ilmiö tapahtuu. Tapaustutkimuksen ominaispiirteisiin on myös nähty kuuluvan teorian vahva osuus (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 163).

Staken tapaustutkimus jaottelun mukaan (2005, 443 - 447) on olemassa kolmentyyppisiä tapaustutkimuksia: ”Itsessään arvokkaassa tapaustutkimuksessa” halutaan ymmärtää tiettyä tapausta paremmin. Tapausta ei valita siksi, että se edustaisi suurempaa joukkoa vaan sen omien ja ainutlaatuisten erityispiirteiden vuoksi. ”Välineellisessä tapaustutkimuksessa”

tutkittava kohde on valittu siksi, että se tarjoaa hyvän esimerkin yleisemmästä ilmiöstä. Välineellisessä tapaustutkimuksessa tapauksella on tukeva eikä niinkään ensisijainen rooli. Tapauksella on välineellinen merkitys ja sen avulla yritetään ymmärtää myös jotain muuta kuin vain yksittäistä ja kyseistä tapausta. ”Välineellisessä tapaustutkimuksessa” tapaus voi olla kiinnostava jonkin laajemman teeman vuoksi. ”Kollektiivisessa tapaustutkimuksessa” laajennetaan ”välineellistä tapaustutkimusta” useammalla tapauksella, jotta niiden avulla kyettäisiin hahmottamaan jotakin ilmiötä paremmin. (Stake 2005, 443 – 447).

Staken jaottelun (2005) näkökulmasta tässä **tutkielmassa voidaan nähdä olevan kyse eräänlaisesta välineellisestä tapaustutkimuksesta**, sillä tarkastelun kohteena olevan tapauksen eli Euroopan sosiaalirahaston osittain rahoittaman kehittämishankkeen voidaan nähdä edustavan uuteen ura-ajatteluun perustuvan urahallinnan luonnetta ja toteutumista käytännössä. Tapauksen valinnan avulla saadaan aikaiseksi asetelma, jossa voidaan tarkastella uraohjauksella tuetun ja henkilökohtaisen kehitymissuunnitelman urahallintainterventioon perustuvan urasuunnitteluprosessin vaikutuksia siihen osallistuneiden henkilöiden urahallintaan.

Tapaustutkimuksessa on olennaista, että käsiteltävä tapaus muodostaa, jollain tavalla mielekkään ja systemaattisen kokonaisuuden (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 159). Tutkielmassa tarkasteltavan tapauksen muodostaa siis oppimisen laajakaista-kehittämishankkeeseen kuuluva työelämän valmennusohjelma. Ensisijaisena tutkimustehtävänä on tarkastella valmennusohjelman vaikutuksia Londonin (1983;1987;1993) uramotivaatioteorian näkökulmasta. Toisessa tutkimustehtävässä oltiin kiinnostuneita psykologisen työsopimuksen uuden muodon ja ura-ajattelun muutospuheen valossa siitä, miten valmennusohjelman eri osapuolet ymmärsivät työntekijän ja työnantajan vastavuoroiset velvollisuudet työelämän urahallintaan liittyen.

Tapaustutkimuksen lähtökohta on usein se, että laaja teoreettinen aineisto kootaan nimenomaan tarkasteltavaa tapausta ajatellen, ja tarkasteltavaa asiaa pyritään ymmärtämään sen omista lähtökohdista lähtien (Stake 2005). Tapaustutkimusta on kritisoitu siitä, että se ei luo pohjaa tutkimustulosten yleistämiseen. Tapaustutkimuksessa ei kuitenkaan pyritä tilastolliseen yleistämiseen vaan keskeistä on analyttinen yleistäminen, jossa saatuja tuloksia tarkastellaan suhteessa tutkimusta ohjaavaan teoriaan. (Yin 1989, 21 - 22, 38; Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 163).

8.3 Aineisto ja aineistovalinnat

Empiirisen tarkastelun pohjana oli laadullinen aineisto, jonka keruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastatteluihin otti osaa yksi valmennusohjelman uraohjaajista sekä yhteensä 3 työntekijää ja näiden 3 esimiestä, eli yhteensä 7 henkilöä. Haastattelut kestivät puolesta tunnista noin tuntiin. Haastateltavat työparit (työntekijä + esimies) sijoituivat eri organisaatioihin, jotka olivat joko suuria tai keskisuuria julkiselta sektorilta. Haastatteluaineisto analysoitiin laadullisesti kahdessa osassa:

1. Londonin uramotivaatioteorian soveltaminen teorialähtöisellä sisällönanalyysillä
2. Urahallintavastuun jakautumiseen liittyvien näkemysten vertailu teoriasidonnaisella sisällönanalyysillä

Teemahaastatteluja luonnehtii se, että haastattelunaihepiirit ja keskustelunaiheet on niissä etukäteen määritelty. Teemat käydään läpi haastateltavan kanssa, mutta niiden järjestys ja käsittelyn laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. Teemahaastattelut ovat luonteeltaan keskustelunomaisia tilanteita, joissa pyritään saamaan esille mahdollisimman paljon haastateltavan ”omaa ääntä” ja mielipiteitä. (Eskola & Suoranta 2005, 86; Eskola & Vastamäki 2001, 24 – 27). Tutkielmassa päädyttiin teemahaastatteluun juuri sen vuoksi, että sen avulla voidaan korostaa haastateltavien elämysmaailmaa ja heidän määritelmiään tilanteista, johon analyysissä haluttiin pyrkiä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48).

Haastatteluteemat muodostettiin tutkielman empiirisen tutkimustehtävän pohjalta, jossa haluttiin tarkastella valmennusohjelman yhteyksiä osallistuneiden henkilöiden uramotivaatioon. Haastatteluteemojen avulla pyrittiin kohdistamaan puhe valmennusohjelman eri osa-alueisiin kerrallaan, jotta vaikutusten erittely onnistuisi paremmin. Teemoja otettiin mukaan keskusteluun sitä mukaa kun ne tilanteeseen sopivat. Tällä tavoin pyrittiin antamaan tilaa mahdollisimman paljon haastateltavien omalle puheelle ja toisaalta samastua heidän yksilölliseen näkökulmaansa. Teemahaastattelun menetelmän valitsemisen kautta pyrittiin siihen, että jokaisen osapuolen kanssa puhuttaisiin samoista asioista, vaikka kyseessä ei ollutkaan varsinaisesti puolistrukturoitu haastattelutilanne, jossa kysymykset olisi tehty etukäteen valmiiksi (Eskola & Vastamäki 2001, 26 – 27).

Etukäteen määritellyt ja tutkielmassa tarkasteltavaan tapaukseen sekä tutkimustehtäviin kytkeytyvät haastatteluteemat muodostuivat seuraavalla tavalla:

1. Henkilökohtainen urasuunnitteluprosessi
2. Kehityskeskustelut
3. Henkilökohtainen kehityssuunnitelma

Tutkittavien henkilöiden valinta oli harkittua ja tarkoitukseen sopivaa siksi, että he edustivat eri näkökulmia samaan tutkittavaan aiheeseen. Esimiehen mukaan ottamisen perusteena oli näiden rooli kehityskeskusteluissa. Uraohjaaja oli puolestaan toiminut työntekijöiden valmentajana henkilökohtaisen urasuunnitteluprosessin eri vaiheissa. Valmennusohjelmaan osallistuneen työntekijän tapauksessa keskityttiin luonnollisesti siihen millaisia vaikutuksia uraohjauksella tuetulla urasuunnitteluprosessilla oli mahdollisesti koettu olevan. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston tarkoituksena on toimia tutkijan apuna muodostettaessa käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Eskola & Suoranta. 2005, 62). Aineiston monipuolistamisella tähdättiin eri ”äänien” tarkasteluun rinnakkain. Perspektiivien vertailun myötä tutkimuksessa haluttiin myös korostaa asioiden näkökulmasidonnaisuutta. Esimiehen kohdalla pyrittiin hankkimaan tietoa siitä millaisia vaikutuksia tämä oli mahdollisesti havainnut ja/tai odottanut henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatimiseen liittyvissä kehityskeskusteluissa. Uraohjaajan suhteen puolestaan kiinnitettiin huomiota siihen mihin uraohjauksella oli ehkä haluttu tähdätä.

Aineiston hankinta lähti liikkeelle siitä, että ensin tiedusteltiin tarkasteltavaan valmennusohjelmaan syksyllä 2007 osallistuneista organisaatioista halukkaita osallistujia haastatteluihin. Mukaan saatiin lopulta vuodenvaihteen jälkeen kolme työntekijää ja näiden kolme esimiestä eri organisaatiosta. Itse haastattelut toteutettiin helmikuussa 2008. Haastateltavat työntekijät ja esimiehet olivat muodostaneet yhdessä henkilökohtaisessa urasuunnitteluprosessissa ”työparit”, jotka olivat käyneet sen eri vaiheissa yhdessä dialogia kehityskeskusteluissa. Haastatteluaineisto koettiin tässä yhteydessä riittäväksi analyysin toteuttamiseksi, sillä johtopäätöksissä ei pyritty yleistämiseen vaan pikemminkin kuvailevaan analyysiin.

Haastateltavien taustatiedot tuli pitää mahdollisimman minimissä anonymiteetin säilyttämiseksi. Käytössä olevat taustatiedot rajoittuivat analyysin kannalta näin ollen siihen,

että tiedossa oli organisaation koko ja sijoittuminen julkiselle sektorille. Haastateltavien osapuolten roolit jakaantuivat seuraavalla tavalla:

Työntekijät= T1, T2, T3 (Urasuunnitteluprosessiin osallistunut henkilö)

Esimiehet= E1, E2, E3 (Työnantajan edustaja prosessin eri vaiheissa)

Uraohjaaja= U (Työntekijöille prosessin eri vaiheissa uraohjausta tarjonnut henkilö)

8.4 Sisällön analyysi

Aineistossa ”piilossa” olevien havaintojen massasta erottamiseen tarvitaan tutkimusmetodi. Tutkimusmetodissa on kyse käytännöistä ja operaatioista, joiden avulla tutkija tuottaa havaintoja. Tutkimusmetodi pitää sisällään myös ne säännöt joiden mukaan havaintoja tulkitaan ja muokataan johtopäätösten muotoilemisen suuntaan. (Alasuutari, 2001, 82). Tutkielman tutkimusmetodin valinnan taustalla oli laadullisen haastatteluaineiston asettamat ehdot. Tutkimusmetodin valintaan vaikutti kuitenkin eniten se, että sen tuli mahdollistaa uramotivaatioteorian yhdistäminen valmennusohjelman vaikutusten tarkasteluun. Tähän tarkoitukseen sopivaksi todettiin **teorialähtöinen (deduktiivinen) sisällönanalyysi**. Toisessa tutkimustehtävässä haluttiin kiinnittää huomiota siihen millä tavoin kehittämishankkeen eri osapuolet ymmärsivät työelämän urahallintavastuun jakautumisen uuden ura-ajattelun ja psykologisen työsopimuksen muutoksen valossa. Tähän haettiin vastauksia **teoriaohjaavan eli teoriasidonnaisen sisällönanalyysin** avulla. Teoriasidonnaisen sisällönanalyysin avulla oltiin kiinnostuneita siitä, eläkö teoriaosassa käsitelty psykologisen työsopimuksen ja ura-ajattelun muutos haastateltavien osapuolten puheessa vai jäävätkö siihen sisältyvät elementit tässä yhteydessä vain käsitteellis-teoreettisen keskustelun tasolle.

Sisällön analyysi on laadullinen analyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Laadullisessa sisällönanalyysissa voi olla kyse toisaalta yksittäisestä metodista tai väljästä teoreettisesta kehyksestä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93). Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa on kyse asteittain etenevästä prosessista kohti käsitteellistä näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysissä pyritään yhdistelemään käsitteitä tarkoituksena löytää vastaus tutkimustehtäviin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110, 115). Sisällönanalyysi toimii siis aineiston käsittelyä ohjaavana metodina, jonka tarkoituksena on luoda hajanaisesta

aineistosta selkeä ja yhtenäinen kokonaisuus sen sisältämää tietoa kadottamatta. Peruslähtökohta sisällönanalyysissa on se, että siinä pyritään rakentamaan malleja, jotka esittävät tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman tiivistetyssä muodossa ja systemaattisella tavalla. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105, 110). Sisällönanalyysi on menetelmä, jonka avulla voidaan tarkastella asioiden ja tapahtumien merkityksiä, seurauksia sekä yhteyksiä (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 21). Sisällönanalyysin tekemiseen ei voida nähdä olevan yksityiskohtaisia sääntöjä. Kyseisessä tutkimusmenetelmässä on kyse pikemminkin joukosta erilaisia ohjeita ja suuntaviivoja laadullisen analyysiprosessin toteuttamiseksi systemaattisella tavalla.

Sisällön analyysin etenemistä määrittelee ensisijaisesti se, ohjaako sitä tutkimusaineisto itsessään vai etukäteen valitut käsitteet, teemat tai käsitejärjestelmä (Dey 1993, 103 - 105). Sisällön analyysi voidaan siis tehdä: aineistolähtöisesti (induktiivisesti), teoriaohjaavasti eli teoriasidonnaisesti (abduktiivinen), tai teorialähtöisesti (deduktiivisesti), jolloin analyysin kulkua ohjaa aikaisempaan tietoon tai teoriaan perustuva luokittelu- ja analyysirunko (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97, 110; Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 26–30).

Aineistolähtöinen, teorialähtöinen ja teoriaohjaava tapa tehdä sisällönanalyysia eroavat toisistaan, mutta ydinidea niissä on melko samanlainen: Aineiston mukaan (ja/tai yhteydessä tiettyyn teoriaan/analyysirunkoon) valitut ja tutkimustehtävän kannalta olennaiset yksittäiset ilmaisut pelkistetään ensin valittujen luokitteluyksiköiden muodossa tiiviimpään muotoon. Tämän jälkeen ne nimetään yleisemmin käsittein eli kategorisoidaan, jolloin aineisto tiivistyy pelkistetyistä havainnoista käsiteltävämpään muotoon. Kategorisointi tapahtuu siten, että aineiston havainnoista johdetut alakategoriat yhdistetään yläkategorioiksi ja lopulta havainnot yhdistäväksi kategoriaksi. Useiden vaiheiden kautta aineiston analysointi etenee siis yksittäisten ilmaisujen pelkistämisestä kohti teoreettisia käsitteitä, ja näistä lopulta johdettuja johtopäätöksiä. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa kategorisoinnin taustalla oleva käsitteistö ja havaintojen jaottelu tulee valmiina, ilmiöstä jo ”tiedettynä” ja teorialähtöisessä sisällönanalyysissa analyysin luokittelu konkreettisesti perustuu aikaisempaan viitekehukseen, joka voi olla spesifi teoria tai käsitejärjestelmä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93 – 121; vrt. Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2004, 24 - 35).

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissa analyysi lähtee liikkeelle valittuun teoriaan pohjautuvan luokittelurungon muodostamisesta, kun teoriasidonnaisessa se lähtee liikkeelle

aineistolähtöisesti ja sen asettamalla ehdoilla. Teoriasidonnaisessa analyysissä havaintojen tekoon liittyy kuitenkin jokin etukäteen tiedossa oleva ”teoreettinen johtolanka” (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97, 116). Seuraavassa esitellään kahden tutkielmassa käytetyn sisällönanalyysimuodon pääperiaatteita tarkemmin. Yksityiskohtaisempi kuvaus analyysin varsinaisesta etenemisestä suhteessa haastatteluaineistoon tapahtuu sen konkreettista kulkua käsittelevässä kappaleessa.

Teoriasidonnaisessa eli teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä on tiettyjä teoreettisia kytkentöjä, jotka eivät kuitenkaan pohjautu suoraan teoriaan. Analyysiyksiköt valitaan aineistolähtöisesti tutkimustehtävien mukaisesti, mutta aikaisempi tieto ohjaa analyysia. Analyysi etenee aineistolähtöisesti, mutta teorian ja teoreettisten käsitteiden vaikutus on tunnistettavissa. Tutkielman teoriasidonnaisessa analyysissä pyritään yhdistämään empiirinen aineisto teoreettisiin käsitteisiin ja teoriaosassa käsiteltyihin teemoihin. Teoriaa ei siis testata, vaan se on mukana antamassa uusia ajatuksia. Tässä tutkielmassa teoriasidonnaisuutta luovat teoriaosassa rakennettu ymmärrys urahallintavastuun uudelleen jakautumisesta ja psykologisen työsovimuksen muutoksesta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98 - 99, 110 - 111, 116).

Teorialähtöisessä (deduktiivisessa) sisällönanalyysissä aineiston luokittelu perustuu vahvemmin aikaisempaan viitekehykseen, joka voi olla tietty teoria tai käsitejärjestelmä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 116). Teorialähtöisessä analyysissä tutkimuksen teoreettisessa osassa hahmotellaan ja kuvaillaan valmiiksi ne kategoriat, joihin aineisto suhteutetaan (Tuomi & Sarajärvi 2002, 99 - 100). Omaksuttaessa teorialähtöinen lähestymistapa aineistoon muodostuu analyysin lähtökohdaksi tietty teoria ja tähän pohjautuvat käsitteet, joiden ilmenemistä tarkastellaan tutkittavasta asiasta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 116; Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 24). Deduktiivinen sisällönanalyysi on siis aikaisemmasta käsitejärjestelmästä tai teoriasta lähtevää ja sen taustalla voi olla esimerkiksi ajatus aikaisemman tiedon testaamisesta uudessa kontekstissa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 99, 116). Tässä tutkielmassa teorialähtöisyyden luo Londonin (1983;1987;1993) uramotivaatioteoria ja sen käsitejärjestelmä.

8.5 Analyysin kulku

Molempiin tutkimustehtäviin vastaaminen eli sekä teorialähtöinen että teoriasidonnainen analyysi lähtivät liikkeelle aineistoon tutustumisesta. Mikrokasetille nauhoitettu aineisto litteroitiin tietokoneella ensin tekstuaaliseen muotoon, minkä jälkeen tulostetut haastattelut luettiin useamman kerran läpi. Litteroinnin jälkeisessä lukuvaiheessa pyrkimyksenä oli hahmottaa kokonaiskuva aineistosta ja tarkastella alustavasti sen sisäisiä yhteyksiä. Lukuvaiheessa aineistolle esitettiin tutkimustehtävien mukaisia kysymyksiä lähtökohtana varsinaiselle analyysiprosessille. Tällä pyrittiin hahmottamaan alustavasti myös haastateltujen osapuolien näkökulmien välisiä eroja, samankaltaisuuksia ja muita mahdollisesti ilmeneviä yhteyksiä. Lukuvaiheessa analyysin luokitteluyksiköksi valittiin väljästi yhdestä tai useammasta lauseesta koostuva ajatuskokonaisuus, jossa haastateltava käsitteli tutkimustehtävän kannalta olennaisia asioita (Tuomi & Sarajärvi 2002, 112). Ensimmäisen lukuvaiheen jälkeen haastatteluaineistosta valittiin jatkotarkasteluun tutkimustehtävien kannalta olennaiset puheenvuorot analyysin helpottamiseksi. Lukuvaiheen, analyysiyksikön valinnan ja tutkittavien puheenvuorojen valitsemisen jälkeen siirryttiin aineiston pelkistämiseen, jota ohjasivat tutkimustehtävät ja aihetta koskeva teoreettinen aines. Aineiston pelkistämisessä aineistosta karsittiin pois se, mikä ei tutkimustehtäviin kuulunut. Pelkistämistä voidaan kuvailla informaation tiivistämiseksi ja pilkkomiseksi analyysin kannalta käsiteltäviin eri osiin (Tuomi & Sarajärvi 2002, 111).

Teorialähtöistä analyysiosaa kuljetti eteenpäin Londonin uramotivaatioteoria, jota vasten haastateltavien osapuolten puhetta eriteltiin ja peilattiin. Haastateltavien puheesta haettiin siis toisin sanoen kytkentöjä uramotivaatioteorian käsitejärjestelmään. Teorian käsitejärjestelmä loi analyysille rungon, käsitekartan ja tulkintakehikon, mihin aineistoa sovitettiin. Tulkintakehikon funktio oli eritellä aineistosta tutkimustehtävän kannalta relevantit havainnot valitun analyysiyksikön (ajatuskokonaisuus) muodossa. Teorialähtöisen analyysin tulkintakehikko uramotivaatioteorian käsitejärjestelmästä (London 1983; London & Mone 1987; London 1993) johdettuna on seuraavanlainen.

Yhdistävä kategoria

Valmennusohjelman koetut vaikutukset uramotivaatioon

Yläkategoriat

Alakategoriat

1. Urajoustavuus

Ammatillinen itseluottamus ja itsearvostus
Suoritustarpeen lisääntyminen
Halu riskinottoon
Kyky työskennellä yksin tai ryhmässä

2. Uranäkemys

Uratavoitteiden määrittely
Tietoisuus vahvuuksista ja heikkouksista

3. Uraidentiteetti

Sidonnaisuus työhön, ammattiin tai organisaation

Uramotivaatioteorian käsitejärjestelmä loi siis eräänlaisen analyysi-instrumentin, jota vasten aineistoa peilattiin ja jonka määrittelemänä tutkimushavainnot poimittiin. Uramotivaatioteorian käsitteet toimivat analyysin yläkategorioina ja alakategoriat johdettiin käsitteiden sisällöistä. Analyysi eteni tämän jälkeen siten, että teorialähtöisen analyysi-instrumentin avulla eriteltyt ajatuskokonaisuudet pelkistettiin uramotivaatioteorian osatekijöiden (urajoustavuus, uranäkemys ja uraidentiteetti) sisältöjen mukaan. Toisin sanoen aineistosta siis poimittiin systemaattisesti analyysi-instrumentin mukaisia asioita, jotka ryhmiteltiin uramotivaatioteorian eri osatekijöiden avulla. Tavoitteena oli tuoda aineistosta esiin empiirisen tutkimustehtävän mukaisia havaintoja valmennusohjelmaan liittyvistä vaikutuksista ja odotuksista.

Uramotivaatioteoriaa ei oltu tutkielman kirjoittamisen aikaan sovellettu uraohjauksella tuetun urahallintaintervention vaikutusten tarkastelussa. **Teorian valitsemisen ja analyysin toteuttamisen taustalla oli kuitenkin alustava hypoteesi siitä, että valmennusohjelman eri vaiheet voivat onnistuessaan lisätä henkilön uramotivaatiota sen kolmen eri osatekijän kohdalla.** Uramotivaation kannalta mahdollisia vaikutuksia valmennusohjelmassa voi potentiaalisesti tuottaa sen yksilön urahallintaa tukeva toiminta eli esimiehen tuki kehityskeskusteluissa ja organisaation ulkopuolisen ohjausalan ammattilaisen tarjoama uraohjaus. (vrt. London 1993, 55 – 57; vrt. Noe, Noe & Bachhuber 1990; vrt. Day & Allen 2004, 73 - 74).

Uramotivaatioteoriaa on sovellettu aikaisemmin muissa yhteyksissä suomalaisessa tutkimustoiminnassa esim. Irma Suonojan hoitoalan johtajien uramotivaatiota käsittelevässä pro gradu tutkielmassa (2006), Heikki Alastalon lisensiaatti-tutkimuksessa (1998), sekä aiemmin viitatussa Sirpa Polon väitöskirjassa (2004).

Analyysin toinen osa kietoutui teoriasidonnaisen sisällönanalyysin lähtökohtaan, jossa analyysiyksiköt määrittyvät aineistosta, mutta niiden valinta on etukäteen harkittu. Tässä tutkielmassa analyysiyksiköiden valintaa ohjasi teoria-osassa saavutettu ymmärrys ura-ajattelun muutoksesta ja psykologisen työsopimuksen uudesta muodosta. Puhtaasti aineistolähtöisen analyysin toteuttamisen on esitetty olevan haasteellista. Havainnot ovat melkein aina ”teoriapitoisia” ja kytkeytyvät johonkin teoreettiseen keskusteluun tiedostettiin sitä tai ei. ”Puhtaan induktion logiikka” on näin ollen mahdollista asettaa myös kyseenalaiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97). Teoriaosassa esillä ollut tieto ja teoria-aines siis ohjasivat toista analyysiosaa, mutta aikaisemman tiedon merkitys ei ollut yksittäistä teoriaa testaava vaan enemmän uusia ajatuksia avaava. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98 - 99). Teoriasidonnainen analyysi lähti liikkeelle sisällönanalyysiin kuuluvan kolmivaiheisen prosessin mukaisesti:

1. aineiston redusointi, eli pelkistäminen
2. aineiston klusterointi, eli ryhmittely
3. abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden tuominen aineistoon.

Toisessa analyysiosassa tarkasteltiin sitä, miten henkilökohtaisen urasuunnitteluprosessin kehittämishankkeessa läpikäyneet työntekijät, näiden esimiehet ja ohjaajana toiminut uraohjaaja ymmärsivät urahallintavastuun jakautumisen työelämässä. Analyysin taustalla vaikuttivat siis tutkimuskirjallisuudessa esitetyt näkemykset psykologisen työsopimuksen muutoksesta ja urahallintavastuun uudelleen jakautumisesta. Litteraation, lukuvaiheen ja aineiston alustavan hahmottamisen jälkeen valittiin analyysiyksiköksi yksi ajatuskokonaisuus. Analyysiyksikön valinnan jälkeen tutkimustehtävän mukaiset havainnot pelkistettiin (redusoitiin), ryhmiteltiin (klusteroitiin) alakategorioihin sen mukaan käsiteltiinkö niissä yksilölle vai organisaatiolle asetettuja odotuksia urahallintaan liittyen ja abstrahoitettiin lopulta yksilön tai organisaation vastuuta kuvaaviin yläkategorioihin. Kategorisointi perustui näin ollen aineiston ohella myös teoriaosassa rakennettuun ymmärrykseen. Ajatuksena oli hankkia

tietoa siitä, miten haastatteluissa ymmärrettiin teoriaosassa läpikäydyn valossa työelämän urahallintavastuun jakautuminen.

Yhdistävä kategoria

Vastavuoroiset odotukset urahallintaan liittyen

Yläkategoria

Yksilön vastuu urahallinnassa
Organisaation vastuu urahallinnassa

Alakategoria

Yksilölle kuuluva tehtävä
Työntajalle kuuluva tehtävä

Pelkistetyt ilmaukset

Itseohjautuvuus (yksilö)
Mahdollisuuksien ja tuen tarjoaminen (organisaatio)

8.6 Tutkimustulokset 1: Uramotivaatio

Tässä tutkielmassa haastattelujen sisältöä ei tulla kertomaan havaintoja edustavien katkelmien ulkopuolelta haastateltujen henkilöllisyyden suojelemiseksi ja salassapitovelvoitteen sitomana. Tutkimustehtävien kannalta olennaisia huomioita havainnollistetaan kuitenkin lyhyillä aineistopätkillä. Haastattelulainaukset on eroteltu lainausmerkeillä ja kursivoidulla tekstillä. Aineistokatkelmissa on kuvattu vastausvuorosta vain keskeisimmät kyseiseen asiaan liittyvät kohdat. Kun vastausvuorosta on otettu vain osa mukaan, on katkaisukohta merkitty kolmella pisteellä.

Mukaan otetut haastattelukatkelmat on valittu mukaan sillä perusteella, että niiden sisältämät ajatuskokonaisuudet kuvaavat hyvin havainnon ja teorian välistä yhteyttä. Katkelmia voi edeltää yksittäinen haastattelijan lausuma, mikäli se sisältää relevantin jatkokysymyksen edeltävän vastausvuoron täsmentämiseen tai jos vastausvuorossa olevan ajatuskokonaisuuden tulkinta sitä ehdottomasti edellyttää. Haastattelukysymyksiä ei ole tässä yhteydessä mahdollista esittää ennen jokaista havaintoa kantavaa lausumaa, sillä haastattelutilanne oli luonteeltaan vahvasti keskustelunomainen, jolloin puhe rönsyili ja muodostui melko vapaamuotoisesti haastattelun teemoja kuitenkin noudattaen. Tämä on yleistä haastatteluille, sillä ne voivat usein muistuttaa spontaania keskustelua institutionaalisuudestaan huolimatta (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 23). Vastausvuorojen sisältö ei siis aina kytkeytynyt suoraan haastattelijan edeltävään kysymykseen. Havaintoja koskevissa aineistokatkelmissa on lihavoitu tutkimustehtävän kannalta keskeisintä tietoa kantavat osat. Aineistosta poimitut

havainnot ovat myös tässä yhteydessä luonnollisesti alttiita tutkijan omille tulkinnoille eikä niiden suhteen voida väittää päästävän ehdottomaan objektiivisuuteen. Tutkijan tulkinnan mukaan tehtyjä havaintoja käsitellään kuitenkin tässä esimerkkeinä koetuista valmennusohjelman vaikutuksista (työntekijä) ja niihin liittyvistä ajatuksista (esimies, uraohjaaja). Havaintoja kantavat aineistokatkkelmat on valittu mukaan edustavuutensa perusteella, ja ne on poimittu haastattelujen eri vaiheista. Tutkimustulosten tarkastelun yhteydessä pyritään esittämään mahdollisimman paljon tutkimustehtävien kannalta relevantteja havaintoja. Osa havainnoista jouduttiin jättämään pois tarkastelusta niiden sisältäessä henkilöiden tunnistamista mahdollistavia ajatuskokonaisuuksia.

Tulosten käsittelyjärjestyksen määrittää ensimmäisen analyysin kohdalla uramotivaatioteorian osatekijät eli analyysissa käytetty tulkintakehikko. Vaikutuksilla viitataan valmennusohjelman kokonaisuuteen, ellei toisin määritellä. Kokonaisuuteen kuului siis uraohjauksella tuettu henkilökohtaiseen kehityssuunnitelman ympärille kietoutuva urasuunnitteluprosessi sekä prosessin eri vaiheissa läpikäyty kehityskeskustelut esimiehen kanssa. Uramotivaatioon liittyvien vaikutusten kohdalla esimiesten ja uraohjaajan suhteen on jouduttu tässä yhteydessä tyytymään odotuksien kuvaamiseen, sillä tehtyjen haastattelujen perusteella ei pystytä erittelemään ovatko kyseessä konkreettiset työntekijöiden toimintaa koskevat havainnot. Tutkimustulokset ovat siis laadullisesti erilaisia työntekijöiden, esimiesten ja uraohjaajan kohdalla. Uramotivaation osatekijät kietoutuivat haastateltavien puheessa melko voimakkaasti yhteen, joten kategorisoinnissa jouduttiin tekemään valintoja tilanteissa, joissa ajatuskokonaisuudet olisi voitu sijoittaa useampaankin uramotivaation osatekijään. Tämä viittaa siihen, että uramotivaation osatekijät ilmenevät kiinteässä suhteessa toisiinsa. Analyysin toisessa osassa tuloksia tarkastellaan abstrahointivaiheessa muodostettujen pääkategorioiden mukaisesti.

8.6.1 Urajoustavuus

Haastatteluissa kävi ilmi, että henkilöt kokivat itseluottamuksen ja omanarvon tunteen lisääntymistä läpikäydyn valmennusohjelman myötä. Esimiesten puhe oli tässä kohtaa symmetriassa työntekijöiden itsensä kokemiin vaikutuksiin, joka omalta osaltaan vahvistaa vaikutuksiin viittaavaa havaintoa. Haastatteluissa nousi esille myös valmennusohjelman ja itseluottamuksen lisääntymisen merkitys koko työyhteisölle. Itseluottamuksen ja ammatillisen ylpeyden lisääntyminen oli haastateltavien kokemuksissa yhteydessä omien

vahvuuksien ja osaamisen tunnistamiseen, joka viittaa urajoustavuuden ja uranäkemyksen vahvistumisen keskinäisiin yhteyksiin.

T2: No se oli niin että tota oikeestaan tämmönen **luottamus itse**n niinku **kasvo sen vuoksi** kun **huomas kuinka paljon on jo kokemusta** ja hyvin hyvinkin erilaisista alueista et **tätä osaamista onkin enemmän** kun itse ehkä välttämättä aina ei sitten tuu esiin ja ehkä se ei välttämättä tässä työssä oo käytössä mutta että **on niinku olemassa semmosia**... **kaikkee tämmöstä** ja ja mä **huomasin** että ahaa tosiaankin siis **tämmönen ammatillinen ylpeys** oikeestaan se **kohotti** sitä mun mielestä...

((H: mut mitä sä luulet että...on saanu tästä prosessista näiden kehityskeskustelujen pohjalta tai mitä hän on oppinut jos näin voi sanoa))

E2: ” ...nääh suuret inhimilliset asiat tämän niinkun **itseluottamuksen kasvamisen ja omaa semmosta itsetuntemusta** ja ja tota **työnarvostamista oman työnsä arvostamista** ja must ne on hirveen suuria asioita ne on suuria sekä yhdelle ihmisellä henkilökohtaisesti ja sitten niillä on **valtava merkitys työyhteisössä** työskentelyssä et sen parempaa lahjaa ei tosta voi saada”

E2: ... yks semmonen hyvä puoli jota ei varmaan missään osata kysyä on se että tämmösen kautta **ihminen saa tota itsevarmuutta ja semmosta oman arvontuntoa** siinä omassa ammatissaan

T3: ...se on antanu sellasen tietynlaisen **varmuuden et menee yli mistä vaan**

Ajatus työntekijän itseluottamuksen lisääntymisestä kytkeytyi yhdessä haastattelussa työhön liittyvän itsenäisyyden vahvistumiseen.

((H: ”Onks tää lisänny itseluottamusta”))

E3: Ainakin mä **toivon** sitä... mutta tuota kyllä mä **uskon** että semmoinen **jos itseluottamuksella ymmärretään** sitä että **tekee omaa tonttiaan ja luottaa omaan enemmän oman päättelynsä voimaan eikä kysele saanko voino niin hommat ovat kyllä edenneet.**

Uraohjaajan puheessa odotettiin, että valmennusohjelman avulla sisäistetyt itsenäisen urahallinnan taidot edesauttaisivat oman osaamisen tunnistamista, joka puolestaan johtaisi myös ammatillisen itseluottamuksen ja itsearvostuksen lisääntymiseen. Toisin sanoen, myös uraohjaajan puheessa itseluottamuksen lisääntyminen kytkettiin ammatilliseen itsetuntemukseen eli tässä yhteydessä omien vahvuuksien ja osaamisen tunnistamiseen.

U: Et kyl mä uskon ja toivon että **osaaminen tulis niinku et sais tuntumaa siihen omaan osaamiseen mikä se on** ja sitä kautta niinku yleensä käy niin et **kun osaamista lähdetään kartoittamaan** niin **ihmiset huomaa et ne osaa paljon enemmän kun ne on ollu tietosia siitä** niin **sen huomaa et ihmiset saa itsearvostusta lisää** ja sitä kautta **innostusta myös itsensä kehittämiseen ja huomaa et he osaa monenlaista** ja sitä kautta varmaan uskon ja toivon et sitä kautta pystyvät sillä positiivisella tavalla tuoda esille et hei **mulla on tämmöstäkin osaamista** et voisko tällaistaakin käyttää tai et mulla on pohja tällaiselle osaamiselle et voisko tällaista lähteä kehittämään jos ei tänään niin ehkä ens viikolla tai ens vuonna...että ihan sellasta ja toivon että sais sellaista aktiivista otetta...et tulis sellainen **jatkuva urasuunnittelun väline itselleen päähän** niinku et miettis ilman näitä valmennusohjelman tehtäviä...et sellasia **itsetutkiskelun ja reflektion taitoja**

Haastatteluissa nousivat esiin myös valmennusohjelman vaikutukset ryhmässä toimimisen taitoihin. Sosiaalisten taitojen lisääntyminen ja verkosto-osaamiseen liittyvä puhe viittaa myös *know-whom* urakompetenssin (Defillipi & Arthur 1994, 309 – 310; ks. sivu 22) vahvistumiseen.

T1: ...**oikeesti ihmisten kanssa oleminen niinku asioiden hoitaminen tietyllä asenteella tällasessa verkostossa** on tietynlaista varmaan **verkosto-osaamista** jota ei oo niinku ite miettiny mitä se on et **osaako** niinku oikeesti **fixusti käyttäytyy ihmisten** et saako niillä omilla työtavoillaan jonkun tuloksen aikaseks... sitten semmonen niinku ehkä tohon **verkosto-osaamiseen liittyvä** niin **semmonen luottamuksen ylläpitäminen** nää on ihan kummallisia asioita mutta **ne mä kirjaisin** koska tota **ne** niinku **nousi** tietysti...mä tätä työtä teen **ison toimijajoukon** kanssa kuitenkin

8.6.2 Uranäkemys

Omien vahvuuksien ja heikkouksien tiedostamiseen läpikäydylä valmennusohjelmalla oli haastateltaviin henkilöihin uramotivaation osatekijöistä selkeimmät vaikutukset. Vaikutukset näkyivät jo itseluottamuksen vahvistumiseen viittaavan puheen kohdalla. Kukin haastateltava työntekijä koki omalla tavallaan läpi käydylä valmennusohjelmalla olleen yhteyksiä vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamiseen. Ammatillisen itsetuntemuksen vahvistuminen ilmeni erityisesti ”ajatusten vapautumisen” ja omien jo olemassa olevien käsitysten vahvistumisen myötä.

T1: No kyllä se niinku **tuon näkyväks monta asiaa** jotka tietää sen kautta et sitä lähtee analysoimaa... niiden välineiden avulla syntys ihan uutta näkökulmaa jota ei oo tullu ajatelleeks et kyllähän se niinku tietyllä tavalla **vapautti** sellasia **ajatuksia** joita ei ole tullu kauheesti mietityks.

T1: ”...**vahvasti semmosta käsitystä** mikä oli itsellä mut ei niin kauheen aktiivisena päässä...

((H: Joo liittykö tää käsitys mikä vahvistu niin sun työntekoon vai sun uraan vai))

T1: Ehkä työntekemiseen joo ihan hyvä kysymys mutta vielä tietysti sitten näihin **valmiuksiin ja yleiseen osaamiseen**...

Keskeiseksi tekijäksi ammatillisen tietoisuuden lisääntymisessä nousi se, että uraohjauksessa pyrittiin lähestymään työntekijöiden ura- ja työtilanteita kokonaisvaltaisesti myös eri elämänaalueiden välisten yhteyksien suhteen. Uraohjauksessa pyrittiin refleктоimaan työhistoriaa laaja-alaisesti suhteessa työntekijän aikaisempiin työkokemuksiin ja opiskeluhistoriaan. Työ- ja uratilanteen tarkastelu kokonaisvaltaisemmasta näkökulmasta koettiin työntekijöiden näkökulmasta hyödylliseksi ja motivoivaksi oman ammatillisen osaamisen arvioinnissa.

((H: Mitkä asiat tossa prosessissa on erityisellä tavalla vaikuttanu sun käsityksiin sun työstä tai urastas))

T2: No ihan siis se että siellä **käsitellään koko elämä** ei puhuta työstä vaan **otetaan koko elämä tarkasteluun** ja puhutaan ihan **unelmista** jopa ja miettiä niitä ja ideoida ja ja katsoo **taivaanrantaan** ja **kattaa taaksepäin** ja siis sitten oikeestaan niinku **työssä** sitten **huomaskin** että **hitsi mähän osaan tän mitä mä oon unohtanu** ja sitten **tuli nää** vaan **uudestaan niinku muistiin** et okei **mullahan on jo pitkä työura takanapäin josta on tullut** jo ihan **konkreettista** niinku **tämmöstä osaamista** mitä ei välttämättä tarvii täällä vielä mut kyllä sillä tavalla et mä huomaan et niistä **on hyötyä kun mä toimin...sijaisena...** niin kyl nää kyl **ne silloin on käytössä** joo

T2"...ei ajateltu sitä että mitä niinku töissä tässä voisi ura niinku valjeta jotenkin paremmin ...siinä oli **koko elämä** eli eli kaikki siis **vapaa-aika otettiin huomioon** ja **muisteltiin** oikeestaan niinku **taaksepäinkin** kaikki **aikaisemmat kokemukset** siis kokemukset myös ei **pelkästään työ** vaan eli **kaikki sellaset merkittävät asiat** siinä ikään kuin **sieltä tuli semmosia asioita** esiin jotka **oli unohtanu** melkein eli **muistikin jotain** eli **ainiin mä oon tehny tällasenkin...**

E2: ...semmonen aikuinen ihminen joka **käy läpi sitä työhistoriaansa löytää sieltä** hyviä asioita niin se luo niinku sellasta **positiivista ajatusta...** et **mähän olen tehnyt tällasta ja tällasta ja niistä ja niistä asioista voin olla ylpee...**"

T3: Joo tää **ajatusmaailma on muuttunu** tän myötä kyllä et kun **tuossa joutu aika syvältä luotaamaan itteään** siinä alussa ja miettimään **mitä mä oon mitä mä osaan tai mitä mä luulen osaavani** enkä mä osaakaan

T3: No **se antaa** tota no se että **sä tunnet ittes** niin sehän **antaa jo tietyn valmiuden kun sä tiedät** että **nää on nyt nää mun vahvuudet näillä mä voin jatkaa** ja näissä **mä oon vähän heikompi** ja **niitähän pitäis kans sit tietysti muistaa kehittää** mut kyl tää mun mielestä **antaa valmiuksia**

Yhden työntekijän kohdalla oli merkkejä myös siitä, että uravaihe voi määrittää sitä, miten omien vahvuuksien tunnistamiseen suhtaudutaan.

T1:...jos ihan sisältöä ajattelee et ihan koko prosessin aikana ja se tietysti **tämmösessä lopullisessa dokumentissa konkretisoituu** niin **näkyvämmäks tuli nää niinku yleensä nää yleiset työelämävalmiudet ja sellaset organisaation niinku osaamiseen** liittyvät valmiudet sen tyyppinen osaaminen et se käsitys ehkä mulla muuttu ja tietysti sitä **sitten on tietysti peilannu sen jälkeenkin tai sinä aikana sitten tietysti ihan nuorempiin niinku aikalaila työelämän työuran alussa oleviin** et niinku et siinä sit niinku konkretisoituu vähän et mitä ne on **ne valmiudet jotka ei oo niinku kauheen näkyviä vähän vaikee puhuu sanoiks...**

T1: ...nää kaikki tietojärjestelmät jota meillä on täällä käytössä ainakin ne jotka liittyy omaan työhön niiden niinku ymmärrys niiden yhteisestä toiminnasta niiden liittymisestä asioista joita siellä käsitellään miten mistäkin saa tarvitsemaansa et se on toinen taso jos ihmiset on yks taso prosessista toinen taso niin kolmas on ikään kuin minne se tieto on tallennettu tietojärjestelmät ja kaikki levyasemat niiden logiikka et **se alkaa konkretisoitumaan tässä uravaiheessa** varmaan kun mä sanoin et tulee sitten kaksyksi kolmekymppisiä ja sit kun alkaa huomata et se peryhdyttämistarve on niinkun sit **alkaa tiedostaa et ne on itsellä on selkäytimessä se osaaminen mutta ne pitää kaikki opettaa uudelleen...**

Uraohjaajan puheessa painotettiin, että oman osaamisen ja vahvuuksien tunnistamisen suhteen otettiin muita elämän alueita mukaan vain siinä määrin, milloin se oli tilanteen mukaan johdonmukaista. Elämänalueiden yhdistämisellä tähdättiin uraohjaajan näkemyksen

mukaan työntekijöiden itsereflektion vahvistamiseen. Eri elämäalueiden yhdistelyä uraohjauksessa myös pyrittiin perustelemaan, mikä viittaisi siihen, että se koettiin ymmärrettävästi jossain määrin arkaluontoiseksi ja ongelmalliseksi asiaksi. Elämäalueiden yhdistämistä valmennusohjelman menetelmissä voidaan myös pitää esimerkkinä uuden ura-ajattelun lähtökohtien konkretisoitumisessa työelämän ura-ohjauksen ammattikäytännöissä. Ohjattavien työ- ja uratilannetta ei siis lähestytty yksiselitteisesti työelämän kautta, vaan tilannekohtaisesti ihmisen lähtökohtien ja taustojen kautta laajemmassa mielessä.

U: ... Et monta kertaa ihmisestä voi löytyä kaikkee **sellasta osaamista mitä ei tiedosteta** et ei välttämättä tarvii heti rekrytoida uuttakaan vaan voi olla että **löytyy sellasta potentiaalia jota jalostamalla se saadaan tehokkaamminkin käyttöön**

U: ...Riippuen siitä mikä se tilanne siellä omassa työpaikassa nyt on niin lähetään nostamaan niitä keskeisiä työkuvioita niinku nykyisessä työssä **ja katotaan ehkä vähän taaksepäin onko siellä jotain sellaista hyvää osaamista mikä ei ehkä oo nyt käytössä mikä olis ihan hyvä ainakin muistaa...**

U: Et siltä osin kuitenkin **kurkataan** sinne **vapaa-ajanpuolelle** kellä se sitten **on oleellista** et jos sieltä sitten tulee **sellaista osaamista joka tukee sitä ammatillista osaamista**, jollakin voi olla esimerkiks järjestöosaamista tulee jotain johtamiskokemuksia tai voi olla vaikkapa et vapaa-aikana kouluttaa jotakin valmentaa jotakin et jos tarvitaan sopivan verran tällaista kouluttajataitoo tai esiintymisvalmiutta niin se on hyvä huomioida et sieltä vapaa-ajan puolelta voi tulla semmosta osaamista joka on ihan hyödynnettävissä myös siellä tota omassa työpaikassa et jos sitä haluaa ja jos on tarvis siltä osin kurkataan sinne elikkä tästä kautta saa sitä **osaamista esille ja sen itsereflektion kautta saa esille sitä osaamista...**

U: Me ollaan yritetty tuoda lisää noissa tehtävänannoissa niinku **sen ajatus on vaan kattoo siltä osin niille muille elämäalueille vaan siltä osin kun se on järkevää ja se on oleellista** et se ei oo se juttu... et sen voi jättää täysin pois jos se ei oo se juttu et vaan sieltä löytyy sellaista osaamista mikä tukee sitä osaamista... et se **pääpaino on ehdottomasti siinä työelämässä ja työelämässä kehittämisessä et se on se juttu.**

U: **Monet itse innostuu siitä itse... katsoo vähän laajemmin sitä omaa osaamistaan** kuin meillä on ollut tarkoitus et se selvästi vähän innostaa mut se meidän fokus ei tässä oo se et se **fokus on siinä työelämässä...**

Uraohjaajan puheessa nousi esiin näkemys vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisen yhteydestä ihmisen työkyvykkyyden (*eng. employability*) vahvistumiseen (ks. sivu 9 - 10). Havainnolla on yhteys teoriaosassa avattuun ura-ajattelun muutokseen, ja se viittaa siihen, että urahallintaa tukevilla ja uraohjausta tarjoavilla työelämän valmennusohjelmilla voi olla myös laajempi yhteiskunnallinen merkitys ihmisten työkyvykkyyden ylläpitämisen kannalta.

U: Jos mietit nyt **yliorganisaation yhteiskunnallisesta näkökulmasta** niin jos ajattelet työtä ja **työn muuttumista** niinku yleisesti **työmarkkinoita** niin onhan tää aika hektisesti **hektiseksi menny** että tota **pitää osata yhtäkkiä monenlaista** ja paljon ja jossain niitä realiteetteja että ihmisiä irtisanotaan ja jäävät työttömäks ja muuta että kyllähän niinku sitä kautta että kun on miettinyt tämmösiä intressejä ja kaikkee muuta niin varmasti auttaa **että osaa viedä sitä osaamistaan eteenpäin** niissäkin tilanteissa jos kävis niin että organisaatio ei voisi tarjota jos ajattelee **yhteiskunnalliselta kannalta** et se **ote niihin omiin intresseihin...**

U: ...mä **toivon ja uskon** että tätä kautta kun ihmiset pääsee siihen **omaan kehittymiseen niinku kiinni** et jos heille tulee joku kriisitilanne vaikka että yritys teki konkurssin tai tota joudutaan supistamaan joku iso tota osasto pois niin on joku **semmonen tuntuma siihen mitä mä osaan missä mä oon hyvä tossa mä oon ihan riittävän hyvä tossa en niin kovin vahva** ja näin ja mä luulen et se antaa sitä kautta myös semmosii tai toivon voi **antaa välineitä** myös **yhteiskunnallisesti oman kehittymisen** ja lähinnä mä tarkotan **semmosta työssä pysymistä**... et sun **osaaminen on riittävän hyvä työllistyä johonkin muualle...**

Urataivoitteiden suhteen haastatteluissa käsiteltiin enemmän sitä mitä omalta työltä haluttiin nykyisissä tehtävissä. Omaan työhön liittyvien tavoitteiden asettelu ilmeni haastateltujen kohdalla ensisijaisesti pyrkimyksinä työtehtävien priorisointiin nykyisessä työkuvasa. Valmennusohjelman myötä tapahtunut urataivoitteiden määrittely oli yhteydessä oman osaamisen ja vahvuuksien tiedostamiseen, jonka voidaan nähdä viittaavan urataivoitteiden todenmukaisuuden ja toteuttamiskelpoisuuden vahvistumiseen. Työtehtävien priorisoinnin lisäksi urataivoitteet liittyivät nykyisessä työssä tarvittavan osaamisen laajentamiseen.

T1: ...mä **konkreettisemmin hyväksyn ja ymmärrän** sen et **mulla on** sitä **yleistä osaamista** aika paljon ja et **mun täytyy** sitä **siirtää** ja mun **täytyy loppu työurani perehdyttää ihmisiä hyväksyn tai en** ja sitten sitten se että mä ehkä tota **näen** kuitenkin **kirkkaammin** sen mitä mä niinku **mihin** mä niinku **haluaisin työni painottuvan** ja mä tiedän että se myös **palvelee tätä organisaatiota** ja **mä haluaisin sitä osaamista syventää** ja mä **näen sen mistä mä vois jo luopua** ja sitten mä **hain niitä keinoja millä se tapahtuu** eli kuitenkin se että **sain sitä konkretiaa** siihen miten oikeesti jotain **muutosta** voidaan toteuttaa **omalla uralla**

E1: ...uskon että tällä on jonkunlainen **työhyvinvointiin kytkeytyvä niinku tärkeäkin merkitys** koska ne henkilöt jotka tähän osallistuu niin heillä on kaikilla on niinku erittäin kova työkuorma ja silloin on hyvin tärkeää että tää **työkuorma jollain järkevällä suunnittelulla** voidaan **selkeyttää** että **yksilö löytää ne keinot millä hän priorisoi sen mitä hän tekee ja antaa itselleen oikeuden priorisoida tehtäviään ja tunnistaa selkeämmin omat vahvuudet ja omat kehittämiskohteensa ja haasteensa** niin...

T1: ...mulla oli **konkreettisia tavoitteita** ihan että mun pitää pystyy **luopumaan tietyistä töistä** ja sit me mietittiin niinku et siinä pitää tehdä suunnitelmaa et miten ne työt jaettais ja tuota sitten tiettyjen niinku työalueiden **tiettyjä työalueita tehtäväalueita** et mitkä on ne alueet ja **miten mä niissä vois in kehittyä millä välineillä ja mikä on suunnilleen se aikataulu** jolla mä lähtisin sitä suuntaamaan...

T1: ...**mulla on** nämä **tavoitteet** ja mulla on ne **keinot** ja **aikataulut** niin mä yritän niinku lähtee oikeestaan sen ikäänkuin itselleni tekemän lupauksen myötä eteenpäin et näähän mulla oli pitkälti ensin sitä että se pitää suunnitella se juttu ja sit kattoo eteenpäin ja ehkä se sitten kuitenkin **toi** myös semmosta ittelle **lisänäkemystä** siitä että mikä on se niinku **tärkein kohta mikä on se niinku tärkein suunta töiden painotuskin...**

T2: Eli kyllä se on ihan täällä työpaikallakin mun mielestä **se se on niinku auttanu näkemään niitä oikeestaan** sillä lailla että **nää resurssit että ne osaa niinku pistää oikeisiin paikkoihin sellaset turhat asiat jättää sivummalle** tai sanotaan näin että ne ei oo niin olennaisia vaan ne painotukset sitten on selkeytynyt **joitakin asioita voi ihan jopa siis unohtaa eli voi todeta esimerkiks niin että jonkun asian osaa jo ja eikä sitä enää tarvitse jolloin alkaa keskittymään joihinkin näihin uusiin juttuihin** että **ajankäyttökin on mun mielestä täsmentyny**

E2: **tämä on** nytten **johtanu käytännön toimenpiteisiin** hän on nyt opiskelemissa ja se on mitä mä nyt odotin et ei turhaan lässytetä vaan **lähdetään tekemään jotakin**

T3: Mua on ruvennu rutiinit rassaamaan ihan älyttömästi **mä haluaisin käyttää niinku mun taitojani johonkin ihan muuhun elikkä just kehittää niitä alueita joista mä pidän** mullahan on paljon hoidettavaa täällä että mä haluaisin päästä niistä roskarutiineista eroon elikkä mä en oo koskaan jaksanu ajatella että roskarutiinit olis tylsiä koska nehän on silleen hermo lepää kun mapitat jotain mutta tota nyt ne on alkanu tympiä mä oon ehkä sen verran kehittynyt tosta mä **oon tajunnu että musta on niinku vähän enempäänkin vielä kun mitä mä oon kuvitellu et haasteita mä haluan lisää** niitä se on tuonut

E3: ... **kun ihmiset selvemmin tietävät mitä haluavat ja osaavat sitten sen avulla profiloida omaa työtään ja toiveitaan paremmin niin he myös kehittyvät ja haluavat kehittää itseään pidemmälle niillä alueilla jotka ovat heille läheisiä** mutta siis sellainen osaamisen johtamisen tai tuottamisen väline tämä ei ole joka ennakoitavasti kertoisi että sinä kasvatstrategian suunnassa **tää ikään kuin lannottaa sitä maaperää josta osaaminen syntyy**

Haastatteluissa koettiin tavoitteiden määrittelyyn liittyen tärkeäksi asiaksi valmennusohjelman tarjoama mahdollisuus pysähtyä ja reflektoida omaa työ- ja uratilannetta jokapäiväisen työpaikan ulkopuolella. Tutkimusongelmaa käsittelevässä kappaleessa (ks. sivu 17) haluttiin saada vastaus juuri tähän seikkaan, eli valmennusohjelma oli näyttäytynyt haastateltavien kohdalla pysähtymiselle ja reflektoinnille tilaa antavana prosessina.

E1: Se mitä mä **oon jututtanu vähän näitä toimijoita täältä meiltä** jotka tähän on osallistunut niin ne he on pitäny tätä kovin hyvänä eli se on ollu **sellainen selkee kohta** jossa on ollu **oikeus poistua** siitä **omasta kiireisestä työn arjesta ja mennä johonkin erilliseen tilaan** ja oikeesti **pohtia** sitä omaa omaa niinku **uran ja osaamisen kokonaisuutta suhteessa siihen mihin sen sitten aikanaan täällä töissä käyttää...**

E1: ...**sillä voi olla** ihan **pitkäkestoisia merkityksiä** ja voi jopa **löytyä** ihan **uusia ideoita** kun **ihan rauhassa aidosti miettii** mitä mä oon ja **mitä mä teen** ja **mihin mä haluan pyrkiä** ja **kuinka monta vuotta aion vielä olla töissä** ja **mitä niiden vuosien aikana vielä haluaisin saada aikaan** mikä on **mahdollista ei semmoista sellaisessa kiireisessä arjessa ehdi pysähtyä...**

T3: ...toi antaa sellasen **rauhan pysähtyy** ja **miettii onks tää mun juttu**

Haastattelujen perusteella työntekijöiden työuraan liittyvien tavoitteiden ja organisaation tarpeiden kohdalla ei koettu juuri ristiriitoja, mikä myös viittaisi tavoitteiden realistisuuden ja toteuttamiskelpoisuuden vahvistumiseen omassa organisaatiokontekstissa.

T1: ...**en mä voi** sanoa, et meillä ainakaan mitenkään **ristiriitasia** näkemyksiä on

T2: **eipä** oikeestaan meillä niinku mun nähdäkseni **tullu ristiin** menny pahasti niinku näissä käsityksissä mitkä on niinku tehtävät tai **tulevat tälläset haasteet** että...

Yhdessä haastattelussa nousi esiin kokemus siitä, että radikaalimpien tavoitteiden kohdalla vuoropuhelu ei toteutunut samalla tavoin kuin nykyiseen työkuvaan liittyneiden työtehtävien priorisoinnin ja järjestämisen kohdalla. Uratavoitteista kiinni pitäminen koettiin ensisijaisesti

työntekijän vastuulle kuuluvaksi asiaksi, mikä omalta osaltaan painottaa henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien individualistista olemusta.

T1: ...tän tyyppiset niinku **radikaalimmat ehdotukset**, jotka ei välttämättä mielyttäs niinku työnantajaa niin **ne niinku haluttiin ohittaa** mut se on tietysti ymmärrettävääkin et niistä ei niinku pahemmin keskusteltu sitten...

T1: "...nääh **radikaalimmat ehdotukset** niin ne mä jätinkin ne tarkotuksella semmoseen **selvittämiskohtaan** et sen näkee sitten mut et toi suuntaaminen se osaamisen suuntaaminen ja töiden suuntaaminen et kyllä mä niinku siitä lähden et sitä yritetään ja kuitenkin sen kehittämiskumppanin kanssa näitä konkreettisia etenemiskeinoja mietitiin ja mä uskon et se **vaan musta kiinni et mä ihan vaan pidän kiinni niistä** et niiden kanssa niinku edetään et se menee eteenpäin..."

((H: Sä sanoit tuossa et sä pidät kiinni et koet sä et se on sun tehtävä nimenomaan pitää kiinni näistä))

T1: No käytännössä kyllä mutta en mä välttämättä koe et se olis mun tehtävä et musta se olis hyvä et siinä olis tukee...käytännössä **useimmiten varmin tapa on toimia ite**"

Uravaihtojen konkretisointi ja dokumentointi kirjallisena henkilökohtaisissa kehittämissuunnitelmissa koettiin työntekijöiden puheessa myönteisellä tavalla ajatuksia täsmentäväksi.

T2: joo siis ihan konkreettisesti kun **tästä sai** itselle tämmösen **henkilökohtasen kehittämissuunnitelman** niin **siinä kiteytyi** oikeestaan se **miten mä jatkan itteni kehittämistä...**"

T1: "... kun sen laittaa **kirjalliseksi** niin siinä joutuu **täsmentämään ajatuksiaankin** ja ehkä se **konkretia** jos joku **asia on niinku möykkynä** että se rassaa et mitä sille niinku vois tehdä mitä pitäis tehdä jotta se muuttuis..."

Eräissä haastattelussa puhuttiin auki uravaihtojen määrittelyn yhteydessä uraan liittyvät perinteiset merkitykset eteenpäin pyrkimisestä, lineaarisuudesta ja hierarkkisuuudesta. Haastattelun myötä tulivat läsnäolevaksi myös ennakkoluulot valmennusohjelman tarkoitusta kohtaan. Erityisesti tässä kohtaa konkretisoitui työuran ymmärtäminen uuden ura-ajattelun mukaisesti dynaamisempaan ja monimuotoisempaan ilmiönä tai perinteisessä mielessä lineaarisesti ja hierarkkisesti etenevänä prosessina.

T3: ...me **oltiin** aika **negatiivisia aluks** kun me aateltiin et **ei me lähetä mihinkään** mut kun sit siellä **oli vapaus** myös **keskittyä siihen mitä mä oon nyt ja mitä mä haluan tulevaisuudessa...**

T3: Se tuntu vähän **kaukaselta ajatukselta** että **mä lähtisin johonkin** et me koettiin se **urakehitys semmosena** että tästä **pisteestä a pisteeseen** bee **pitäis päästä** mutta **me huomattiin siellä sitten** siellä oli **muutama muukin** jotka **tajus** että **ei tästä tarvii lähteä** et okei **ura on ura** ja **usein urahan luetaan** sellasen et **tästä lähetään eteenpäin** mut mulla **ei ollu** mitään aikomustakaan lähteä **täältä minnekään eteenpäin** että ei ole tarkoitus hirveästi edetä vaan **kehittää itseään tässä nykyisessä työssä**

Myös uraohjaajan kohdalla painottui neutraalimpi näkökulma uraan ja urakehittymisen ymmärtämiseen. Uratavoitteet koettiin tilannekohtaisiksi, monimuotoisiksi ja yksilöllisiksi. Nykyisten työtehtävien priorisointi omassa työorganisaatiossa ymmärrettiin sopivaksi ”uratavoitteeksi”. Valmennusohjelman uraohjauksessa työura ja urakehitys ymmärrettiin siis uuden ura-ajattelun mukaisesti monimuotoisena ja dynaamisena ilmiönä, eikä niinkään lineaarisena prosessina (ks. sivu 27). Puheessa nousi esiin myös ura-termin tulkintaa ohjaava voima ja merkitys arkikäytössä. Uraohjaaja viittasi lisäksi valmennusohjelmaan osallistuneiden henkilöihin ennakkoluuloihin, joiden hän ymmärsi rikkoutuneen valmennusohjelmassa omaksutun lähestymistavan myötä.

U: **Kehittyminen voi olla myöskin rajaamista** eli katsotaan esimiehen kanssa että sulla on ihan liian laaja villi alue et sun pitäis päästä nyt keskittymään johonkin et rajataan näitä pois...Et se ei oo vaan putkee ylös vaan meillä on laaja käsitys siitä niinku uraohjauksesta et se on sitä mitä se ihminen ja työyhteisö tarvitsee että se voi olla kehittymistä se voi olla raivaamista töiden vähentämistä ja jaksamista... et meillä on sellainen laaja käsitys siitä et se ei oo uraputki vaan se saa olla sitä jokaiselle ihmiselle mitä se on... joskus törmää siihen et ihmiset et ahaa tai et on huojentuneita hetken kuluttua et ahaa joo no hyvä et ei meitä laitettukaan mihinkään uraputkeen hullun lailla ja sit raippaa perään vaan me saatiin itsestä lähtee niinku ettimään suhteessa siihen omaan organisaatioon että miten mun on järkevä siinä kehitty...

8.6.3 Uraidentiteetti

Haastateltavien kohdalla oman ammatillisen kehittymisen, valmennusohjelman myötä määriteltyjen uratavoitteiden ja työntäjän intressien välillä ei koettu ristiriitoja. Tämä viittaa omalta osaltaan läpikäydyn valmennusohjelman edesauttavan työntekijän organisaatioon ja työyhteisöön sitoutumista. Haastateltavat kokivat myös ymmärtävänsä valmennusohjelman myötä paremmin oman työorganisaationsa kokonaiskuva. Kokonaiskuvan hahmottumisen myötä organisaation muiden henkilöiden toimenkuvat kyettiin suhteuttamaan tarkemmin omaan työhön. Myös tämä on omiaan tuomaan työntekijää lähemmäs työyhteisöä ja työorganisaatiota. Toisin sanoen, haastattelujen tuottamat havainnot viittaavat siihen, että organisaation jäsenten osallistuminen valmennusohjelmaan ryhmässä auttoi kytkemään omaa työkuva paremmin organisaation toiminnan kokonaisuuteen. Tähän viittasi sekä esimiesten että työntekijöiden puhe.

T2:...et on löydetty niinku nää et mihin niinku mä satsaan esimerkiksi töissäni et mä oon löytäny nyt ne tehtävät tässä meidän yhteisössä joka edistää myös tätä mun opiskelua...”

T2: ...tämä meidän keskustelu et tää on ollu myöskin semmosta luottamuksellista keskustelua näistä **organisaation** niinku **tavoitteista** ja **mitä on tapahtunu** ja miksi ja **onko tässä näkyvissä jotain uutta**...

T2: ...jotenkin sitten tota.....kanssa kun käydään näitä kehityskeskusteluja niin **tää** niinku **on** myöskin **täsmentäny** oikeestaan **sitä suuntaa** ja sitä **vuoropuhelua** myöskin **työpaikan** niinku **kehityksen osalta** et siinä **yhdistyy** jotenkin nyt niinku oikeen **hyvälläkin tavalla se mitä täällä työyhteisössä tarvitaan ja mitä sitten mun täytyy osata**”

T2: Joo oikeestaan **on alkanut näkemään näitä osasia** siis **jokaisen työtehtäviä ja osasia** niinku **jotenkin et miten ne toisiinsa liittyy** joo kyllä sellanen kokonaiskuva myös **täällä työpaikalla meidän jokaisen** niinku **tehtävistä ja miten ne liittyy toisiinsa** niin se on mun mielestä **tullu ihan eri tavalla konkreettiseks** niin **osaa jo niinku arvostaa jokaisen työtä vähän eri tavalla** toisaalta kun se erityisosaaminen ja persoona vielä (kasetin puolen vaihto) mut kyl mun mielestä on saanu semmosta uudenlaista näkökulmaa siis sellasia oivalluksia oikeestaan että **vapaa-aikanakin lukee jotain niin miks tätä ei jossain työpaikassakin vois soveltaa ei oo enää semmosta rajaa et vapaa-aika ja tota työ**

E2: ...siinä **otettiin huomioon** tän meidän **organisaation ja työpaikan historia ja vaikutukset sitten taas häneen** ...ei olis kauheen helposti tullu itse tehtyä semmosta organisaatio historiaa ja peilata sitten sitä jos se tulee...niin sitä **mitä se on tehny täällä kokonaisuutena** ja mitä nää sitten **nää meidän ihmiset ja yksilöt kerrallaan tehneet siihen** ja se oli mun mielestä hirveen jännä prosessi ja sitä me tehtiin silleen yhdessä **ja se autto mua taas aika paljon tän kokonaisuuden hallitsemisessa**...

T1: et tuntee ne toiminta prosessit mitä siellä on tuntee ne toimijat monet kuka hoitaa missäkin niitä asioita eli mä kuitenkin käsittelen teen koko tän organisaation kans työtä ehkä prosessit ne toimijat se **henkilöverkosto meidän strategiat niiden niinku toteuttaminen se ajattelu joka siellä taustalla on**

E1: Niin tässä on ehkä ollu **tärkeimpiä tekijöitä tän ryhmän muotoutuminen** täs prosessissa et kun **tää ryhmä on ollu toimijoita** niinku eri puolilta meidän organisaatiota niin **tää on mahdollistanu sellaisen yhteisöllisyyden ja yhteisön syntyä ja auttanu löytämään niinku jokaisen sitä omaa rooliaan ja toiminta suhteessa tähän meidän firman kokonaisuuteen** et tän ryhmän merkitys on **varmaan ollu vähintään yhtä suuri** kuin se mitä me nyt ollaan keskusteltu tästä esimies alainen akselista et mä uskon et uskoisin et tällä **ei olis ollu läheskään niin suurta painoarvoa jos meiltä yks ihminen yksin osallistuis** johonkin koulutukseen tän tyyppiseen valmennukseen ja meiltä ei ketään muita siellä olis et näissä ryhmätilanteissa ilmeisesti nää yhteiset keskustelut ainakin niistä on näissä keskusteluissa puhe että ne on koettu erittäin hyväks

E1: Erityisesti käytiin keskustelua myöskin siitä miten nää **henkilöt on tavallaan ehkä kirkastanu omaa asemaansa suhteessa tän organisaation tavoitteisiin** ja miten he pystyy paikantamaan oman roolinsa meidän strategian ja strategian toteuttamissuunnitelman tavoitteiston näkökulmasta

8.7 Tutkimustulokset 2: Vastavuoroiset odotukset urahallinnassa

8.7.1 Organisaation vastuu

Useimmissa haastatteluissa työntäjän vastuulle koettiin kuuluvan tarjota kannustusta ja resursseja sekä luoda yhdenmukaiset urakehittymistä tukevat rakenteet ja mahdollisuudet. Haastatteluissa nousi esiin siis näkemyksiä, jotka olivat hyvin lähellä teoriaosassa käsiteltyä

ajatusta urakehittymistä tukevasta ”ura-arkkitehtuurista”. Työnantajan vastuuseen liittyen nostettiin myös esille teoriaosassa käsitelty yhteisvastuu -näkökulma urahallintaan.

E3: ...isolla konsernilla sitten kuin...on niin tuota tulisi kanssa olla **isot järjestelmät ja rakenteelliset ratkaisut** esimerkiksi sille, että... pystyy kiertämään ja työpaikasta toiseen ja ehkä tuota myös **luomaan** uutta **ammattipätevyyttäkin** johon liittyy sitten kunnianhimoisille ihmisille isot **koulutustuetkin**...yksittäiselle työntekijälle mä en asettaisi mitään suurta urasuunnitteluvastuuta...

E1: Joo organisaatiossa tietysti henkilöstön kehittämisen osasto kantaa vastuun tavallaan siitä että millä tavalla se **organisaation urasuunnittelu** on rakennettu osaksi sitä organisaation strategista toimintaa silloin se vastuu siitä että **löytyy niitä mahdollisuuksia on henkilöstön kehittämisen tontilla...** tietysti se urasuunnittelu organisaatiossa **mahdollistuu paremmin jos siihen on luotu rakenteet** että jos se on sellaista tempoilevaa poukkoilevaa ja yksi esimies toimii toisella tavalla ja joku täysin muulla tavalla niin siitä ei muodostu sellaista **hyvää yhteistä urasuunnittelukokonaisuutta** joka voisi tukea sitä firman kokonaisuutta ja kokonaistavoitteita

((H: ”Mainitsit **rakenne** sanan niin kiinnostuin mitä tarkoitat”))

E1: Tarkoitan urasuunnittelun rakenteilla lähinnä että **organisaatiossa on systemaattiset järjestelmät** kehityskeskustelut osaamiskartoitukset ja pidän esimerkiksi osaamiskartoituksia hyvinkin tärkeinä koska jos ajatellaan millä tavalla firman tahtotilan kautta niinku määritetään strategiset ydinosaamiset ja sen jälkeen tehdään selkeät osaamiskartoitukset henkilöstölle ja määritetään osaamisten laatu määrä ja sijainti organisaation tehtävien suhteessa niin ne on ehkä sellaisia selkeitä rakenteita joiden kautta sitä urasuunnittelua on sitten mahdollista tehdä ja siinä tulee myöskin tällainen **competence management ajattelu** et ne osaamiset ei leiju siellä organisaatiossa niin ettei niitä tunnusteta ja silloin kun **yksilöiden osaamiset tulee näkyviksi näiden systemaattisten järjestelmien kautta** niin silloin on myöskin helpompi johtaa sitä osaamista organisaatiossa meilläkin kun on viisisataa ihmistä täällä organisaatiossa niin pitää olla hallussa jollain tavalla miten sitä osaamista kehitetään

Työnantajan vastuulle urahallinnassa koettiin kuuluvan myös kokonaiskuvan hallitseminen ja suunnan määrittäminen urahallinnassa. Työnantajan vastuulle nähtiin kuuluvan sen tiedostaminen, mikä on mahdollista yksittäisten työntekijöiden kohdalla.

T1:”...**Organisaatiolla pitää olla suunta ja sen pitää pitäis pystyä** myöskin tuota **arvioimaan** sen että **mikä on mahdollista kullekin...**”

U: Mun henkilökohtanen mielipide on kyl sillai et kyl sen pitäis tota olla sekä yksilön että organisaatio pitää olla yhteis tavallaan vastuullinen juttu että urahallinnan **organisaatio tietää mihin se on menossa ja tuntee ne ihmiset** ja jos on kehittämisen tarvetta niin **sovitaan kuka kehittyy miten kehittyy millä alueella tai ketkä mikä ryhmä...**kun ollaan organisaation sisällä töissä työntekijänä ja niin totta kai **organisaatio se linjat osoittaa et mihin ollaan menossa** mut mä nään siinäkin sellaisen pointin että voihan näinkinpäin ajatella et kun tällaisen valmennusohjelman kautta kun tulee se osaamispotentiaali esille että vaikka on jossain vaiheessa tehny sellaista työtä mitä ei nyt tee mut sieltä löytyy potentiaalia niin voihan sitä ajatella että niiltä yksilöiltä tulee hyviä tuoteideoita sille organisaatiolle et mitä toimintaa vois luoda et kyllä mä uskon että yksilöiltä vois tulla organisaatiolle sitä kautta

Organisaation rooli urahallinnassa suunnan määrittämiseen liittyen koettiin tärkeäksi laajempien työelämän ilmiöiden hahmottamisen kohdalla.

T2":...se oli aika jotenkin **haastavaa** se että **lähteä itse** siis **katsomaan niitä vaihtoehtoja niinku omalla metodilla** tai mikä se sitten onkin kun kun jos mielessä on niinku **ei oo hahmottunu ihan tarkkaan** kun kun meilläkin tää **työympäristö**...siinä on takana **huima kehitys** koko ajan sen **kokonaisuuden hahmottaminen**..."

Työnantajan vastuun ymmärtäminen tuli näkyväksi myös viitattaessa esimieheltä odotettavaan toimintaan. Tällä voidaan nähdä olevan yhteys teoriaosassa esillä olleeseen ajatukseen esimiehen kasvavasta vastuusta urahallinnassa (ks. sivu 29).

E2: ... **kannustusta saa esimieheltä**...

T3:...että **esimies on tukena** muuten se ei kyllä mä vähän luulen että se ei onnistu tai sitten se onnistuu jotenkin mutta ei niin hyvin

T3: ...mutta totta kai se **esimiehen ja koko puulaakin niin tuki ja kannustus** ja tämmönen **mahdollisuus** ja **antaa niinku mahdollisuus kehittää** itteesään jos aikoo lähteä eteenpäin totta kai **sillä on merkittävä osuus sillä työntajalla** tässä hommassa mutta en mä tiedä meneekö se enempää kuin **fifty fifty**

Mielenkiintoista oli, että muutaman esimiehen kohdalla pidettiin tärkeänä tarjota työntekijälle mahdollisimman paljon valinnan vapautta ja toisaalta liikkumavaraa työuran suuntaan ja urakehittymiseen liittyen.

E2: pitäis olla **mahdollisimman paljon** työntekijällä olla **vapautta** valita se mikä hänen suuntansa on...

E2: ...Et semmoseen on mahdollisuus et **ei sitä välttämättä tarvii pysyä** siinä määrättyssä yksikössä tai toimialalla vaan **vaihtaa** niinku... sisällä sinne sun tänne ja otetaan siihen tilalle joku toinen ei kauheesti esteitä mun nähdäkseni ole mä tiedän kyllä et on esimiehiä jotka suhtautuvat tähän aivan eri tavalla olen kuullut...

Liikkumavaran tarjoamiseen liittyen otettiin esille henkilökohtaisen kehityssuunnitelman individualistisen olemuksen myötä rakentuvat vaatimukset esimiehille.

E3: "...Maailmassa on niin suuret paineet **tehdä tämän avulla ihmisestä objekti** joka ikään kuin **sitoutetaan luomaan mahdollisimman tehokas ura** jolloin tää muuttuu herkästi sellaiseksi että **minä olen lupautunut minun pitäisi** ja ihminen ei silloin lupautumisen hetkellä havaitse tällaista minä olen lupautunut minun pitäisi aspektia eli **urahallintainterventio sellaisena kuin mä olen sen tässä kehittämisohjelmassa kohdannut** ja myös lopputulokset joihin mä toki olen itse vaikuttanut **niin ne toimii eettisesti taitavilla esimiehillä erittäin hyvin jotka pitävät huolta siitä että ihmisen subjektiivisuus eli hän saa olla subjekti** ja samalla syssyllä sitä että **hän saa muuttaa mielipiteitään ja ajatuksiaan tulevaisuudessaankin** tällöin tää toimii hyvin"

E3:...**ei** ihmisten **työuria kannata** kauheasti **suunnitella** ihmisten elämäntilanteet muuttuvat kiinnostuksen kohteet vaihtuvat organisaatioissa kun tällainen suunnittelu on yleensä kahden kolmen vuoden päähän minimissään niin poliittiset voimasuhteet muuttuvat ja näin kannattaa elää tätä päivää ja **ravita koko ajan sitä maaperää mistä hyvät yksilölliset työsuoritukset kasvaa mistä syntyy itseluottamus ja mistä syntyy sitoutuminen työnantajaan eli hyvä arki**...

8.7.2 Yksilön vastuu

Haastateltavien henkilöiden puheessa yksilöiden vastuulle koettiin kuuluvan motivoituminen, omien lähtökohtien tuntemus ja muut ”sisäistä” aktiivisuutta luonnehtivat tekijät työuran hallintaan liittyen. Haastateltavien näkemykset viittasivat näin ollen tutkielman teoria-osassa esitettyyn ajatukseen, että nykyisessä uraympäristössä työuran kannalta tärkeäksi voi muodostua yksilöllinen uramotivaatio (ks. sivu 1). Haastatteluissa yksilön vastuulle nähtiin kuuluvan se, että aloitteellisuus ja motivaatio tuli lähteä hänestä itsestään. Ylhäältä alaspäin lähtevää urahallintaa ei koettu hyväksi asiaksi. Yksilön oma-aloitteisuudesta puhuttiin paikoin melko jyrkästi sekä työntekijöiden että esimiesten puheessa. Yksilön vastuuta urahallinnassa perusteltiin haastatteluissa myös työelämän lainalaisuuksiin ja ”normeihin” vedoten.

T3: ...se että tietysti **itellä pitää olla motivaatio...**

E1: ... **jokaisella tämän päivän asiantuntijalla** tulis olla **henkilökohtainen käsitys siitä mikä on hänen uransa ja mitä hän tekee ja mitkä ovat vahvuudet ja mihin suuntaan sitä pitäisi kehittää...**

T3: No mun mielestä se **kuuluu sille ihmiselle itselleen** siinähan ne taidot näkee että pääsee se mihinkään **ei oo kiva olla sellanen jota se esimies tuuppis eteenpäin**

E2: ...Loppujen lopuks se **vastuu kuuluu mun mielestä työntekijälle... itse vastata siitä että tekee ne hommat...**

T3: No mun mielestä **työntekijän tulee tehdä itse aloitteet sen pitää itse pitää huoli siitä että se haluaa eteenpäin** eikä potkita...

E1: ...erityisesti näkisin urasuunnittelun **keskeisimpinä elementteinä** että se **lähtee siitä henkilöstä itsestään ja henkilö on aloitteellinen** sen suhteen ja **toimii hyvin itseohjautuvasti ja hakee myöskin tilanteita, joissa hän voi pohtia uraansa muiden kanssa** että **jos urasuunnittelu lähtee niin että esimies ilmoittaa** että **urapolku on tän näköinen** niin se tulee ikäänkuin **ylhäältä annettuna** niin **semmoista mä en pidä onnistuneena** että pitää jollain tavoin lähteä **myönteellisessä yhteisymmärryksessä** että **henkilö itsekin havaitsee sen tarpeen uran uudelleen suuntaamiseen...**

Myös yksilön vastuuta korostettaessa nousi usein esiin yhteisvastuu näkökulma urahallintaan.

T1: ...se osaamisen suuntaaminen ja töiden suuntaaminen et kyllä mä niinku siitä lähden et sitä yritetään ja kuitenkin sen **kehittämiskumppanin kanssa** näitä konkreettisia etenemiskeinoja mietitiin ja mä uskon et se vaan **musta kiinni** et mä ihan vaan **pidän kiinni niistä** et **niiden kanssa** niinku **edetään** et se **menee eteenpäin...**

E1:.. mutta **tietysti yksilöllä itsellään on vastuu siitä että hakeutuu urasuunnitteluun ja ilmoittautuu halukkaaksi ja haluaa saada jotain aikaan** että se on ikään kuin yhteisvastuu...

U: ...mut sitten ja se on mun henkilökohtainen mielipide että ihan **yhtä tärkeätä on se että ihmiset ottaa myös vastuuta omasta kehittymisestään** et joskus törmää sellaisiin ajatuksiin et

eihän täällä voi ja johto sit kuitenkin kieltää ja näin mut kuitenkin kun mä ite ajattelen et eihän se organisaatiokaan kehity ilman niitä yksilöitä ja jos ne yksilöt ei myöskin halua kehittyä ja löydä intoo siihen työhön ja halua viedä organisaatiota sillä tavalla eteenpäin et kyl se **täytyy löytyy se into ja myöskin vastuu itseltä** et kyl se on niinku **yhteispeliä...**

9. Pohdinta ja johtopäätökset

Londonin uramotivaatioteoria soveltui melko hyvin Palmenian Oppimisen laajakaista - kehittämishankkeen vaikutusten tarkasteluun. Teoriasta olisi ehkä saatu enemmän irti suuremmalla aineistolla ja haastateltavien lukumäärällä, jolloin myös uramotivaation osatekijöiden välisiin yhteyksiin olisi saatu enemmän selvyyttä. Tulevia tutkimuksia ajatellen uramotivaatioteoriaa voi olla hyödyllisempi soveltaa suuremmalla haastateltavien määrällä. Yksi vaihtoehto on toteuttaa laajempi kyselylomake tutkimus yhdistettynä tilastolliseen analyysiin, jossa jokainen uramotivaation ulottuvuus olisi operationalisoitu omaksi muuttujaryhmäkseen. Hyödyllistä voi olla myös keskittyä vain yhteen ryhmään esimerkiksi ainoastaan työntekijöiden kokemuksiin.

Tutkielman empiirisen osan ongelmiin kuului se, että haastattelut eivät mahdollistaneet tulosten tarkentamista. Haastatteluissa pyrittiin varautumaan tähän etukäteen haastatteluteemojen valinnalla, jolla pyrittiin kohdistamaan haastateltavien puhe tiettyyn valmennusohjelman osa-alueeseen kerrallaan. Haastateltavat puhuivat kuitenkin valmennusohjelmasta kokonaisvaltaisessa mielessä eikä haastatteluissa kyetty kohdentamaan keskustelua riittävän paljon yksittäisten osa-alueiden vaikutuksiin. Syynä tähän oli se, että valmennusohjelman eri osa-alueet eli uraohjaus, henkilökohtaisen kehitymissuunnitelman laadinta ja kehityskeskustelut esimiehen kanssa sulautuivat haastateltavien kokemuksissa odotettua enemmän toisiinsa, eikä niitä kyetty enää varsinaisesti erittelemään muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta (ks. sivu 64). Haastattelujen myötä ei näin ollen saatu selvyyttä siihen, mitkä osa-alueet tai mitkä toimijat olivat tiettyjä vaikutuksia erityisesti tuottaneet. Tulokset kertoivat kuitenkin sen millaisia vaikutuksia valmennusohjelmalla kokonaisuutena oli haastateltaviin henkilöihin ja millä tavoin eri osapuolien näkemykset suhteutuivat toisiinsa.

Aineiston edustavuuteen saattoi vaikuttaa se, että osallistuneet henkilöt olivat mahdollisesti valikoituneet pääosin sellaisten joukosta, joiden kohdalla valmennusohjelma oli erityisesti herättänyt kiinnostusta. Laajempia yleistyksiä tulosten valossa on näin ollen mahdotonta tehdä. Vaikka tulokset koskettavat tässä tutkielmassa vain pientä joukkoa

valmennusohjelmaan osallistuneista henkilöistä ne kertovat kuitenkin sen, millaisia vaikutuksia uraohjauksella tuetulla ja henkilökohtaiseen kehityssuunnitelmaan perustuvalla urasuunnitteluprosessilla voi olla, ja millaisia näkemyksiä esimiehillä ja uraohjaajalla oli vaikutusten suhteen. Urahallintavastuun ymmärtämisen suhteen haastattelut tarjosivat mahdollisuuden vertailla sitä erosivatko työntekijöiden, esimiesten ja uraohjaajien näkemykset toisistaan. Haastatteluista saatiin tietoa siitä millaisia odotuksia eri osapuolille urahallinnan suhteen annettiin.

9.1 Valmennusohjelman yhteydet uramotivaatioon

Tutkimuksen empiirisen osan ensisijaisena tarkoituksena oli tarkastella uraohjauksella vahvistetun henkilökohtaisen urasuunnitteluprosessin vaikutuksia sen läpikäyneiden ihmisten uramotivaatioon. Haastateltujen osapuolien (työntekijä, esimies ja uraohjaaja) kokemukset olivat pääosin symmetriassa keskenään. Toisin sanoen, haastateltavat suhtautuivat melko samalla tavoin valmennusohjelman vaikutuksiin. Työntekijöiden ja esimiesten joukossa oli henkilöitä, jotka kokivat valmennusohjelman voimavaroja tarjoavana pysähtymismahdollisuutena ja hyvänä tilaisuutena työ- ja uratilanteen reflektointiin.

Mielenkiintoinen havainto oli se, että uraohjaajan puheessa esiintyi viittauksia valmennusohjelman vaikutuksista siihen osallistuneiden työkyvykkyyteen (*eng. employability*). Tämä toimii käytännön esimerkkinä siitä, miten tutkielman teoriaosassa käsitelty työkyvykkyyden ajatus (ks.sivu 9) elää työelämän urahallinnan ja uraohjauksen kentällä. Myös ura ja urakehitys ymmärrettiin uraohjaajan ja myös paikoin työntekijöiden kohdalla uuden ura-ajattelun mukaisesti monimuotoisempaa ja dynaamisempaa ilmiönä (ks. sivu 27).

Haastatteluista saatu tieto antoi tukea sille että, uraohjauksella tuetulla ja henkilökohtaiseen kehityssuunnitelmaan perustuvalla urasuunnitteluprosessilla voi olla vaikutusta henkilöiden uramotivaatioon. Tulosten valossa Oppimisen laajakaista -kehittämishanke on siis vaikuttanut siihen osallistuneiden henkilöiden itsenäisen urahallinnan edellytyksiin uramotivaation eri osatekijöiden kautta. Uramotivaation osatekijät kietoutuivat haastateltavien puheessa melko voimakkaasti yhteen. Haastatteluissa keskeisin esiin noussut tema oli kuitenkin uranäkemyksen vahvistuminen oman osaamisen tunnistamisen ja ammatillisen itsetuntemuksen vahvistumisen myötä. Uranäkemyksen lisääntyminen vaikutti

tulosten valossa tukevan myös urajoustavuuden ja uraidentiteetin vahvistumista. Omien ammatillisten vahvuuksien ja heikkouksien tiedostaminen (uranäkemyks) yhdistyi haastateltavien puheessa sekä ammatillisen itseluottamuksen lisääntymiseen (urajoustavuus) että työorganisaatioon sitoutumiseen (uraidentiteetti).

Valmennusohjelman havaitut vaikutukset ovat teoriaosassa käsitellyn ura-ajattelun muutoksen ja psykologisen työsopimuksen uuden muodon valossa tärkeitä. Haastatteluista nousevien havaintojen ja uramotivaatioteorian näkökulmasta ajatellen valmennusohjelma oli haastateltavien kohdalla tarjonnut kyseisille henkilöille voimavaroja ja työkaluja mahdollisen muutoksen hallintaan (ks. sivu 2; Fugate et al 2004, 15). Tulosten valossa voidaan siis todeta, että oppimisen laajakaista- kehittämissanketta vastaavalle uraohjaus- ja urahallintatoiminnalle on tarvetta nykytyöelämän kehitystrendejä ja osaamisvaatimuksia ajatellen. Tämän ajatuksen taustalla vaikuttaa seuraavat teoriaosassa (ks. sivu 41 - 42) esillä olleet oletukset: Ammatillisen osaamisen kehittyminen on yhteydessä uramotivaation voimakkuuteen, uramotivaatiolla on yhteys siihen miten henkilö kokee työuransa ja millaisina hän näkee omat mahdollisuutensa työelämässä.

Valmennusohjelman uraohjausmenetelmiin liittyvä elämänalueiden yhdistäminen eli osaamisen sekä työ- ja uratilanteen arviointi kokonaisvaltaisessa suhteessa henkilön työ-, opiskelu- ja harrastus historiaan laajemmin koettiin haastateltujen puheessa pääosin positiivisella tavalla. Elämänalueiden yhdistäminen ja tämän hetkisen työpaikan ulkopuolelle ulottuva työhistorian tarkastelun uraohjauksessa koettiin edesauttaneen itsereflektiota ja työhön liittyvän ammatillisen itsetuntemuksen lisääntymistä.

Ammatillisen osaamisen tunnistamisen myötä omat uratavoitteet ja kehittyminen kyettiin yhdistämään paremmin organisaation kokonaiskuvaan, joka viittaa organisaatioon sitoutumiseen liittyviin vaikutuksiin. Organisaation tarpeiden ja omien uratavoitteiden kanssa ei myöskään koettu haastatteluissa ristiriitoja, joka omalta osaltaan luo pohjaa työpaikkaan sitoutumiselle. Valmennusohjelman yhteydessä jäsenneetyt työ- ja uratavoitteet liittyivät pääosin työtehtävien priorisointiin ja ammatillisen osaamisen kehittämiseen nykyisessä työssä. Huomion arvoinen seikka oli kuitenkin se, että radikaalimpien uratavoitteiden kohdalla valmennusohjelman mahdollistama vuoropuhelu työnantajan kanssa ei haastattelijien perusteella toteutunut täysin työntekijän toivomalla tavalla.

Aineiston valossa vaikuttaa siltä, että organisaatioon sitoutumisen kannalta keskeistä oli se, että uraohjaukseen osallistui yhtä aikaa samasta organisaatiosta useampi jäsen. Tällöin ihmiset pääsivät tekemisiin toistensa kanssa ja oppivat ymmärtämään vuorovaikutuksen kautta paremmin organisaation toimijoiden välisiä suhteita, sekä näiden työkuvioiden suhteita omaansa. Ryhmässä tapahtuvalla uraohjauksella oli siis haastateltavien henkilöiden kohdalla vaikutus uraidentiteettiin ja *know-whom* urakompetenssin vahvistumiseen (ks. sivu 22). Toisin sanoen, työ- ja uratilanteiden reflektointi ryhmässä oli kytkenyt haastateltuja henkilöitä työyhteisöön.

Tutkielman kehitysehdotuksena on se, ryhmässä tapahtuvaa uraohjausta kannattaa kehittää eteenpäin. Jatkoa ajatellen voi olla hyödyllistä järjestää lisää ryhmässä tapahtuvaa uraohjausta erityisesti työorganisaation omien jäsenten kesken, jotta organisaation toimijat olisivat tekemisissä toistensa kanssa myös urasuunnitteluprosessin yhteydessä. Tässä johtoajatuksena on se, että painotuksiltaan kiistatta melko yksilökeskeisten henkilökohtaisten kehittymissuunnitelmien ympärille kietoutuvaa urasuunnitteluprosessia voi olla hyödyllistä tukea kollektiivisilla uraohjausmenetelmillä, jotta niiden myötä hahmottuisi myös työyhteisön kokonaiskuva ja työyhteisön muiden toimijoiden olemassaolo. Reflektoidessa työ- ja uratilanteita kollektiivisesti työyhteisön jäsenten kesken voi vuorovaikutuksen avulla syntynyt organisaation kokonaiskuvan hahmottuminen vahvistaa työpaikan sisäisiä verkostoja ja kontakteja.

Tiivistettynä voidaan sanoa, että haastateltujen henkilöiden kohdalla omaan työntekoon liittyvien lähtökohtien tunnistaminen ja itsetuntemuksen vahvistuminen oli keskeinen tekijä ammatillisen itseluottamuksen syntymisen kannalta. Organisaatioon ja työyhteisöön sitoutumista eli uraidentiteetin vahvistamista puolestaan edesauttoi organisaation kokonaiskuvan hahmottaminen uraohjauksessa. Tutkielman tulokset ovat muuttuvan urakontekstin valossa merkityksellisiä. Tutkielmassa läpikäytyjen teemojen näkökulmasta on perusteltua olettaa, että uramotivaatioon liittyvillä tekijöillä voi olla kasvava merkitys siinä miten ihmiset pärjäävät muuttuvissa työolosuhteissa ja pysyvät kiinni työelämässä. Työelämässä yleistyvät individualistiset urahallintainterventiot painottavat ihmisten itsenäisen urahallinnan taitoja. Urahallintataitoja on kuitenkin mahdollista lisätä uraohjauksen avulla, jolloin työkyvykkyyttä edistävät kehittämishankkeet saattavat kasvattaa rooliaan jatkossa. Näin voi tapahtua erityisesti, jos työelämän uraympäristön muutos toteutuu viimeaikaisen keskustelun mukaisena. Tulevaisuudessa voi siis olla tärkeää, että myös

julkinen sektori lähtee lisääntyvässä määrin mukaan ihmisten urahallinnan tukemiseen uraohjausta tarjoavien kehittämishankkeiden avulla. Tunnistaessaan omia ammatillisia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan ihminen pystyy paremmin sopeutumaan muuttuvilla työmarkkinoilla.

9.2 Urahallintavastuun ymmärtäminen

Tutkielman empiirisessä osassa haluttiin tarkastella myös sitä, miten valmennusohjelman urasuunnitteluprosessin eri toimijat ymmärsivät työelämän urahallintavastuun jakautumisen. Ajatuksena oli peilata haastateltujen henkilöiden puhetta teoriaosassa läpikäytyyn ura-ajattelun muutokseen ja käsitykseen psykologisen työsopimuksen uudesta muodosta. Tavoitteena oli saada vastaus siihen, elääkö tutkimuskirjallisuudessa esiintyvä muutospuhe urahallinnasta ja psykologisesta työsopimuksesta kehittämishankkeen eri osapuolien puheessa. Haastattelujen analyysistä saatujen tulosten valossa ei haluta eikä voida ryhtyä yleistykseen ihmisten tulkinnoista laajemmassa mielessä. Tulokset kuitenkin kertovat sen, että haastatellut ihmiset ymmärsivät joitain urahallintaan liittyviä asioita uuden ura-ajattelun lähtökohtien mukaisesti.

Urahallintaan liittyvät vastavuoroiset odotukset olivat yhteydessä teoriaosassa käsiteltyihin teemoihin. Työnantajilta odotettiin mahdollisuuksia, resursseja ja urakehittymistä mahdollistavia rakenteita eli kuten teoria-osassa ilmaistiin ns. ”ura-arkkitehtuuria” (ks. sivu 29). Yksilön vastuulle puolestaan nähtiin kuuluvan oma-aloitteisuus, motivoituminen ja aktiivisuus urahallintaan liittyen. Työntekijöiden, esimiesten ja uraohjaajan näkemyksissä ei ollut nähtävissä merkittäviä eroja. Haastateltujen näkemykset olivat siis yhteydessä uuden ura-ajattelun lähtökohtiin, joissa työuran ”omistajuuden” on nähty kuuluvan vahvasti yksilölle.

Yksilön ja organisaation vastuuta painottavassa puheessa korostettiin molemmissa urahallinnan yhteisvastuuta (*eng. joint-responsibility*; ks. sivu 31). Tulokset kytkeytyvät näin ollen siihen teoriaosassa esitettyyn käsitykseen, että työorganisaatioilta odotetaan edelleen tukea urahallinnassa yksilön itseohjautuvuuden korostumisesta huolimatta. Tulevissa tutkimuksissa olisi hyödyllistä hankkia yksityiskohtaisempaa ja syvällisempää tietoa siitä, miten työnantajan vastuun tulisi työntekijöiden mielestä tarkemmin näkyä jokapäiväisessä

työssä. Tämän tiedon avulla työelämän urahallinnan ”pelisäännöt” olisi helpompi tehdä selväksi eri osapuolille työpaikoilla. Teoriaosassa pohdittujen teemojen valossa vaikuttaa siltä, että tällä hetkellä eletään työelämän kehittymiseen liittyvää muutosvaihetta myös urahallinnan suhteen. Tähän liittyen, käsitykset urahallintavastuun jakautumisesta voivat olla eri osapuolille vielä epäselviä. Monet työelämässä toimivista ihmisistä eivät vielä välttämättä tiedosta tai koe, että työurista voi tulla jatkossa selkeämmin yksilöllistä hallintaa ja aktiivista ohjausta vaativia asioita.

Suuri osa työurien ja urahallinnan muutokseen liittyvästä keskustelusta on käyty käsitteellisellä ja teoreettisella tasolla. Tarve empiiriselle tutkimukselle on siis kasvamassa. Nähtäväksi jää missä määrin akateemisessa tutkimuskentässä keskustelua herättänyt uusi ura-ajattelu ja sen alle kuuluvat tulkinnat ”uudesta” urasta alkavat näkyä laajemmin käytännön työelämässä. Vastapainona urahallinnan tutkimusta tällä hetkellä hallitsevalle manageriaaliselle tiedontuotannolle olisi tärkeää tarttua myös enemmän siihen miten ihmiset konkreettisesti kokevat lisääntyvät vaatimukset urahallintaan liittyen.

Lähteet

Alastalo, H (1998) Esimiesten uramotivaatio. Casetutkimuksiin perustuva analyysi eri esimiesryhmien uramotivaatiosta. Lisensiaatin tutkielma. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitos, Tampere.

Alasuutari, P (2001) Laadullinen tutkimus. Vastapaino, Tampere.

Anderson, N & Schalk, R (1998) The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior* 19:1, 637-647.

Appelbaum, S., Ayre, J & Shapiro, B (2002) Career management in information technology: A case study. *Career development international* 7:3, 142 – 158.

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

Arthur, M (1994) The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry. *Journal of Organizational Behavior* 15:4, 295-306.

Arthur, M & Rousseau, D (1996) Introduction: The boundaryless career as a new employment principle. Teoksessa: Arthur, M & Rousseau, D (toim.) *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York, Oxford University Press.

Arthur, M., Inkson, K & Pringle, J (2003) *The new careers: Individual action and economic change*. London, Sage.

Arnold, J. & Jackson, C (1997) *The New Career: Issues and Challenges*. *British Journal of Guidance and Counselling* 25:4, 427 – 433.

Arnold, J (1997) *Managing careers into the 21st century*. London. Paul Chapman.

Arnold, J (2001) *Careers and career management*. Teoksessa: Anderson, N, Ones, D.S, Sinangil, H.K & Viswesvaran, C (toim.) *Industrial, work and organizational psychology Vol. 2*, Sage, Thousand Oaks, CA, 115- 133.

Argyris, C (1960) *Understanding Organizational Behaviour*, Tavistock Publications, London.

Atkinson, C (2001) Career management and the changing psychological contract. *Career development international* 7:1, 14-23.

Aula, P (2000) *Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen*. WSOY, Porvoo.

Baruch, Y & Rosenstein, E (1992) Human resource management in Israeli firms: planning and managing careers in high-technology organizations. *The International Journal of Human Resource Management* 3:3, 477 – 495.

Baruch, Y (2004a) *Transforming careers from linear to multidirectional career paths*:

- Organizational and individual perspective. *Career Development International* 9:1, 58–73.
- Baruch, Y (2004b) *Managing Careers: Theory and Practice*. Pearson, Harlow.
- Baruch, Y (2006) Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review* 16:2, 125–138.
- Baruch, Y (2001) Employability—substitute to loyalty? *Human Resource Development International* 4:4, 543–566.
- Beck, U (1992) *Risk society: Towards a new modernity*. London, Sage.
- Bolton, R & Gold, J (1994) Career Management: Matching the Needs of Individuals With the Needs of Organisations. *Personnel Review* 23:1, 6-24.
- Briscoe, J & Hall, D (2006a) The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of vocational behavior* 69:1, 4-18.
- Briscoe, J & Hall, D (2006b) Special section on boundaryless and protean careers: Next steps in conceptualizing and measuring boundaryless and protean careers. *Journal of vocational behavior* 69:1, 1-3.
- Brousseau, K., Driver, M., Eneroth, K & Larsson, R (1996) Career pandemonium: Realignment organizations and individuals. Working paper series. Institute of economic research, School of economics and management Lund university.
- Burke, R & Cooper, C (2002) Introduction: The new world of work. Teoksessa: Cooper, C & Burke, R (toim.) *The new world of work*. Oxford, Blackwell.
- Castells, M (2000) *The rise of the network society*. Blackwell, Oxford.
- Castells, M & Himanen, P (2001) *Suomen tietoyhteiskuntamalli*. WSOY, Helsinki.
- Cavanough, M & Noe, R (1999) Antecedents and Consequences of Relational Components of the New Psychological Contract. *Journal of Organizational Behavior* 20:3, 323-340.
- Cohen, L., Duberley, J & Mallon, M (2004) Social constructionism in the study of career: Accessing the parts that other approaches cannot reach. *Journal of Vocational Behavior* 64: 3, 407–422.
- Collard, B., Epperheimer, J & Saign, D (1996) Career resilience in a changing workplace. Columbus, ERIC Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education. Information Series No. 366.
- Collin, A (1986) Career development: The significance of the subjective career. *Personnel review* 15:2, 22 – 28.
- Collin, A & Watts, A (1996) The death and transfiguration of career--and of career guidance? *British Journal of Guidance & Counselling* 24:3, 385-398.

- Collin, A (1998) New challenges in the study of career. *Personnel review* 27: 5, 412-425.
- Collin, A (2000) Epic and novel: the rhetoric of career. Teoksessa: Collin & Young (toim.) *Future of career*, Cambridge University Press, 163 – 181.
- Collin, K & Paloniemi, S (2007) *Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttinä*. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Dany, F (2000) *Issues in new career management practices: insights from France Lyon*, E.M.LYON.
- De Vos, A., Dewettinck, K & Bueyens, D (2006) *Organizational versus individual responsibility for career management: complements or substitutes*. Working paper. Vlerick Leuven Gent Management School.
- DeFillippi, R & Arthur, M (1994) "The boundaryless career: a competency based perspective", *Journal of Organizational Behavior* 15:4, 307-324.
- Derr, B & Laurent, A (1989) *The internal and external career: A theoretical and cross-cultural perspective*. Teoksessa: Arthur, M., Hall, D & Lawrence, B (toim.) *Handbook of career theory*, 454 – 475.
- Dey, I (1993) *Qualitative data analysis. A user friendly guide for social scientists*. Routledge, London.
- Doyle, M (2000) *Managing careers in organisations*. Teoksessa: Collin, A & Young, R (toim.) *Future of career*, Cambridge, Cambridge university press, 228 – 242.
- Dyer, S & Humphries, M (2002) *Normalising workplace change through contemporary career discourse*. *Australian e-Journal for the Advancement of Mental Health* 1: 3.
- Edwards, R (1997) *Changing places? Flexibility, lifelong learning and a learning society*. London, Routledge.
- Eskola, J & Vastamäki, J (2001) *Teemahaastattelu: Opit ja opetukset*. Teoksessa Aaltola, Juhani ja Valli, Raine (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, 23 – 42.
- Eskola, J & Suoranta, J (2005) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere, Vastapaino.
- Eteläpelto, A (1992) *Tulevaisuuden asiantuntijuuden kehittämiseen*. Teoksessa J. Ekola (toim.) *Johdatusta ammattikorkeakoulupedagogikkaan*. Porvoo, WSOY, 19-42.
- Eteläpelto, A & Vähäsantanen, K (2006) *Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona*. Teoksessa: Eteläpelto, A & Onnismaa, J (toim.) *Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu*, 26 – 50.
- Evetts, J (1992) "Dimensions of career: Avoiding reification in the analysis of change", *Sociology* 26:1, 1- 21.

- Floodgate, J & Nixon, A (1994) Personal Development Plans: The Challenge of Implementation – A Case Study. *Journal of European Industrial Training* 18:11, 43-47.
- Foucault, M (1977) *Discipline and punish: The birth of the prison*. England, Penguin Books.
- Fugate, M., Kinicki, A & Ashforth, B (2004) Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of vocational behaviour* 65: 1, 14-38.
- Goffee & Jones (2000) Career community, and social architecture: An exploration of concepts. Teoksessa: Peiperl et al (toim.) *Career Frontiers. New Conceptions of Working Lives*, Oxford university press, 256 – 272.
- Gothard, B., Mignot, P., Offer, M & Ruff, M (2001) *Careers guidance in context*. London, Sage.
- Guest, D (1998) Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19: Special Issue: The Psychological Contract at Work, 649-664.
- Gratton, L & Hailey, V (1999) The rhetoric and reality of “new career”. Teoksessa: Gratton, L., Hailey, V., Stiles, P & Truss, C (toim.) *Strategic human resource management*. Oxford University press, New York, 79 – 101.
- Gunz, H, Evans, M & Jalland, M (2000) Career boundaries in a ”boundaryless world. Teoksessa: Peiperl ym. (toim.) *Career Frontiers. New Conceptions of Working Lives*, Oxford university press, 24 – 54.
- Hall, D (1976) *Careers in organizations*. Glenview, IL. Scott, Foresman and Company.
- Hall, D & Goodale, J (1986) *Human resource management: strategy, design, and implementation*. Glenview, Scott, Foresman and company.
- Hall, D & Mirvis, P (1996) The protean career: Psychological success and the path with a heart. Teoksessa: Hall, D (toim.) *The Career is Dead – Long Live the Career*. San Fransisco, JosseyBass Publishers. 15 – 45.
- Hall, D & Moss, J (1998) The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt. *Organizational Dynamics* 26: 3, 22- 37.
- Hall, D (2002) *Careers in and out of organizations*. Thousand oaks, Sage.
- Hall, D (2004) The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior* 65:1, 1–13.
- Heinonen, J & Järvinen, A (1997) *Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä*. Otavan kirjapaino, Keuruu.
- Heilmann, P (2004) *Careers of managers: Comparison between ICT and Paper business sectors*. Acta universitatis Lappeenrantaensis, Lappeenranta, akateeminen väitöskirja.

Herriot, P (1992) The career management challenge: balancing individual and organizational needs. London, Sage.

Heritage, A (2001) Career Management: From Ladders to Wings, Training Journal, 16-20.

Hiltrop, J (1995) 'The changing psychological contract: the human resource challenge of the 1990s', European Management Journal 13:3, 286- 294.

Hiltrop, M (1996) Managing the changing psychological contract. Employee Relations 18:1, 36-49.

Hirsjärvi, S & Hurme, H (2001) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Yliopistopaino.

Hyyryläinen, A & Leminen, A-P (2003) Epävarmuuden sietämätön keveys- Uranvalinnan ohjaus suunnistamisen apuna? Teoksessa: Lairio, M & Puukari, S (toim.) Ohjauksen uudet orientaatiot, 97-109.

Iellatchitch, A., Mayrhofer, W & Meyer, M (2003) Career fields: a small step towards a grand career theory? Human Resource Management 14:5, 728–750.

Jackson, C., Arnold, J., Nicholson, N & Watts, A (1996) Managing careers in 2000 and beyond, Brighton, Institute for Employment Studies.

Kattelus, R (2002) Uraopas. Omasta urastaan kiinnostuneille. Helsinki, Primacarrera.

Kilbom, Å & Nygård, C (1996) Learning, pedagogics and competence development for elderly employees. Discussion and topics for further studies. Teoksessa Nygård, C & Kilbom, Å (Toim.). Age and learning in working life. Solna, Arbetslivsinstitutet, 103 – 106.

Latvala, E & Vanhanen-Nuutinen, L (2001) Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi. Teoksessa: Janhonen, S & Nikkonen, M (toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki, WSOY, 21–43.

Lawler, E (2002) Designing change-capable organizations. Teoksessa: Cooper, C & Burke, R (toim.). New world of work. Oxford, Blackwell, 222-239.

Lehtonen, T (2002) Organisaation osaamisen strateginen hallinta, Acta Universitatis Tampereensis, Tampere, Akateeminen väitöskirja.

Levinson, H., Price, C., Munden, K., Mandl, H., & Solley, C (1962) Men, Management and Mental Health. Harvard University Press, Cambridge.

Lichtenstein, B. & Mendenhall, M (2002) Non-linearity and response-ability: Emergent order in 21st-century careers. Human Relations 55:1, 5–32.

Littleton, S., Arthur, M & Rousseau, D (2000) The future of boundaryless career. Teoksessa: Collin, A & Young, R (toim.) The Future of Career. Cambridge, Cambridge University Press, 101-115.

London, M (1983) Toward a theory of career motivation. *Academy of Management Review* 8:4, 620-630.

London, M & Mone, E (1987) *Career Management and Survival in the Workplace*. San Francisco, CA, Jossey-Bass.

London, M (1993) Relationships between career motivation, empowerment and support for career development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 66, 55–69.

Lähteenmäki, S (1992) "Mikä sille nyt tuli?" eli työura ja sen kriisivaiheet urakäyttäjätymisen yksilöllisten erojen kannalta tarkasteltuna. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja D 2. Turku.

Lähteenmäki, S (1995) "Mitä kuuluu - kuka käskää?" Yksilöllinen urakäyttäjätyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä - vaihemallin mukainen tarkastelu. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja A-1:1995. Åbo Akademis Trycker.

Nikander, P (2001) Kenneth Gergen: Konstruktionistinen ja postmoderni sosiaalipsykologia. Teoksessa: Hänninen, V., Ylijoki, O-H & Partanen, J (toim.) *Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjiä*. Tampere, Vastapaino, 275-298.

Noe, R, Noe, A & Bachhuber, J (1990) Correlates of career motivation. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 340–356.

Noe, R (1996) Is Career Management Related to Employee Development and Performance? *Journal of Organizational Behavior*, 17:2, 119-133.

Mayo, A (1991) *Managing Careers. Strategies for Organizations*, Institute of Personnel Management, London

Miles, R & Snow, C (1996) "Twenty-first-century careers". Teoksessa: Arthur, M & Rousseau, D (toim.), *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Oxford University Press, Oxford, 97 – 116.

Mirvis, P & Hall, D (1994) Psychological Success and the Boundaryless Career. *Journal of Organizational Behavior*, 15: 4, Special Issue: The Boundaryless Career, 365-380.

Metsämuuronen, Jari (1998) Maailma muuttuu – miten muuttuu sosiaali- ja terveysala? Sosiaali- ja terveysalan muuttuva toimintaympäristö ja tulevaisuuden osaamistarpeet. ESR -julkaisut nro 39/98. Sosiaali- ja terveysministeriö. Opetushallitus. Stakes. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Mischel, W (1968). *Personality and assesment*. New York, Wiley.

Mischel, W (1977) *The interaction of person and the situation*. Teoksessa: Magnuson, D & Endler, N. *Personality at the crossroads*. Hillsdale, N.J, Erlbaum.

Mischel, W (1986) *Introduction to personality: a new look*. CBS Publishing Japan, New York.

Onnismaa, J (2004) Vanha ja uusi ura. Teoksessa: Onnismaa, J., Pasanen, H & Spangar, T (toim.) Ohjaus ammattina ja tieteenalana 3. Opetus 2000, Ps-kustannus, Jyväskylä.

Otala, L (2002) Oppimisen etu: kilpailukykyä muutoksessa. WSOY, Helsinki.

Orpen (1994) The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success. *International Journal of Manpower* 15:1, 27-37.

Paloniemi, S (2004) Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä. Työntekijöiden käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä. Jyväskylä, Jyväskylän yliopisto, Akateeminen väitöskirja.

Peiperl, M & Arthur, M (2000) Topics for conversation: Career themes old and new. Teoksessa: Peiperl, M et al (toim.) *Career frontiers: New conceptions of working lives*. Oxford university press, 1 – 21.

Peltokoski, J (2006) Postfordismi. Teoksessa: Jakonen, M., Peltokoski, J & Virtanen, A (toim.) *Uuden työn sanakirja*. Helsinki, tutkijaliitto.

Peltonen, T (1993) Työuran käsitteellisestä dynamiikasta. Rakenteistumisteoreettinen näkökulma. Helsingin kauppakorkeakoulu. Working papers. Helsingin kauppakorkeakoulun kuvalaitos. Hki.

Pelkonen, T (1999) Uusmedia-alan toimenkuvat ja osaamistarpeet 1999. ESR-julkaisut 40/99. Edita.

Polo, S (2002) Minästäkö kaikki riippuu? Ammatillisen aikuisopettajan mahdollisuudet selviytyä muuttuvassa toimintaympäristössä. *Acta Universitatis Tamperensis*, Tampere. Akateeminen väitöskirja.

Raivola, R & Vuorensyrjä, M (1998) Osaaminen tietoyhteiskunnassa. SITRAn julkaisuja 180. Helsinki.

Richardson, M (1998) *Counselling in uncertainty: Empowerment through work and relational practices*. Educational and Vocational guidance. Bulletin 62: 2-7. Berlin.

Richardson, M (2000) A New perspective for counsellors: from career ideologies to empowerment through work and relationship practises. Teoksessa: Collin, A & Young, R (toim.) *The future of career*. Cambridge, Cambridge university press.

Ruohotie, P (1993) Ammatillinen kasvu työelämässä. Hämeenlinna. Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos.

Ruohotie, P & Honka, J (1997) Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. RT Consulting Team, Saarijärvi.

Ruohotie, P. (1998) *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Edita, Helsinki,

Ruohotie, P (2002) *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. Juva.

Rousseau, D. M. (1989) 'Psychological and implied contracts in organizations', *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-138.

Rousseau, D. M. (1995) *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage, Thousand Oaks.

Rousseau, D (2004) *Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate*. *Academy of Management Executive* 18:1, 120-127.

Robinson, S (1996) *Trust and Breach of the Psychological Contract*. *Administrative Science Quarterly* 41:4, 574–599.

Robinson, S & Rousseau, D (1994) 'Violating the psychological contract: not the exception but the norm', *Journal of Organizational Behavior* 15:3, 245-249.

Rousseau, D & Tijoriwala, S (1998) *Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives and Measures*. *Journal of Organizational Behavior*, 19:Special Issue:The Psychological Contract at Work, 679-695.

Ruusuvuori, J & Tiittula, L (2005) *Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus*. Teoksessa: Ruusuvuori, J & Tiittula, L (toim.) *Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*, 22 – 57.

Saarela-Kinnunen, Maria ja Eskola, Jari (2001) *Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus?* Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (Toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, 158 – 169.

Salminen, E (2005) *Joustava urakehitys – miten johtaa sitä?* Edita, Helsinki.

Schein, E (1965) *Organizational Psychology*, Prentice-Hall, Englewood NJ.

Schein, E (1978) *Career dynamics*. University of Michigan. Addison-Wesley Pub. Co

Schein, E (1984a) *Career anchors and career paths: A panel study of management school graduates* Teoksessa: Van maanen (toim.) *Organizational careers*, Ann Arbor, Mich, University Microfilms International.

Schein, E (1984b) *Culture as an Environmental Context for Careers*. *Journal of Occupational Behaviour* 5: 1, 71 – 81.

Schein, E (1985) *Career anchors. Discovering your real values*. San diego, University Associates

Shalk, R & Roe, R (2007) *Towards a Dynamic Model of the Psychological Contract*. *Journal for the Theory of Social Behaviour* 37:2, 167 – 182.

Sonnenfeld, J & Kotter, J (1982) *The maturation of the career theory*. *Human relations*, 35, 19 – 46.

Spencer, L & Spencer, S (1993) *Competence at work. Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, USA.

Stake, Robert (2005) Qualitative case studies. Teoksessa Denzin, Norman & Lincoln Yvonna (toim.) The sage handbook of qualitative research. 443 – 467, London, Sage.

Sturges, Guest & Davey (2000) Who's in charge? Graduates' attitudes to and experiences of career management and their relationship with organizational commitment. *European journal of work and organizational psychology* 9:3, 351–370.

Sturges et al. (2002) A Longitudinal Study of the Relationship between Career Management and Organizational Commitment among Graduates in the First Ten Years at Work. *Journal of Organizational Behavior* 23: 6, 731-748.

Sturges et al. (2005) Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of organizational Behavior* 26:7, 821–838.

Storey, J (2000) "Fracture lines" in the career environment. Teoksessa: Collin, A & Young, R (toim.) *Future of career*, Campridge university press, 21 – 37.

Stähle, P & Grönroos, M (1999) Knowledge management tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. WSOY, Helsinki.

Sullivan, S., Carden, W & Martin, D (1998) Careers in the next millennium: Directions for future research. *Human resource management review* 8:2, 165 – 185.

Suonoja, I (2006) Hoitotyön johtajien urakehitys- sattumien summa, sarja harkittuja tekoja vai palkinto pitkästä palvelusta? Pro-gradu tutkielma, Kuopion yliopisto.

Sydänmaanlakka, P (2004) Älykäs organisaatio, Helsinki, Talentum.

Sydänmaanlakka, P (2006) Älykäs itsensä johtaminen : näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki, Talentum.

Tamkin, P (1996) Practical applications for personal development plans. *Management Development Review* 9:7, 1996, 32–36.

Taylor, D & Edge, D (1997) Personal development plans: unlocking the future. *Career Development International* 2:1, 21–23.

Turnley, W & Feldman, D (1999) A discrepancy model of psychological contract violations. *Human Resource Management Review* 9:3, 367-386.

Tuomi, J & Sarajarvi, A (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki, Tammi.

Torrington, D & Hall, L (1995) Personnel management, HRM in Action. T.J Press LTD.

Virkkunen, J (2007) Ammattikorkeakoulutuksen konseptien yhteinen kehittäminen, *Kevertverkko* 6:3. [www-dokumentti]

< <http://ojs.seamk.fi/index.php/kevert/article/view/9/24>>

(luettu 20.3.2008)

Van Maanen, J (1984) Introduction. The Promise of Career studies. Teoksessa: Van maanen, J (toim.) Organizational careers: Some new perspectives. Ann Arbor, Mich, University Microfilms International.

Varila, J & Kallio, K (1992) Työura, pysyvyys ja muutos. Henkilöstön kehittämisen teoriaa kohden: Silmäys pysyvyyden ja muutoksen prosesseihin. Valtiohallinnon kehittämiskeskus, Helsinki 1992.

Waterman, R., Waterman, J & Collard, B (1994) Toward a career-resilient workforce. Harvard Business Review 72:4, 87–95.

Weick, K (1995) Sensemaking in organizations. Thousand Oaks, London, New Delhi. Sage Publications.

Weick, K (1996) Enactment and the boundaryless career: Organizing as we work. Teoksessa: Arthur, M & Rousseau, D (toim.) The Boundaryless career. New York, Oxford University Press, 40 – 58.

Weick, K (2001) Making sense of the organization. Oxford, Blackwell Business.

Webster, F (2002) Theories of the information society. London, Routledge.

Wiitakorpi, I (2006) Ammatillisen osaamisen tukeminen muuttuvissa toimintaympäristöissä : tutkimus ikääntyvien työntekijöiden näkökulmasta. Åbo, Åbo Akademi förlag.

Young, R & Collin, A (2000) Introduction: framing the future of career. Teoksessa: Collin, A & Young, R (toim.) Future of career, Cambridge, Cambridge University Press, 1- 21.

Åhman, H (2003) Oman mielen johtaminen: Näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. HUT Industrial management and work and organizational psychology dissertation series No 12. Espoo 2003. Akateeminen väitöskirja.

Yin, R (1989) Case Study Research: Design and Methods. Applied Social Research Methods Series. Newbury Park, CA, Sage.