

**URAKEHITYSPROSESSI HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN
JOHTAMISEN VÄLINEENÄ**

**Tampereen yliopisto
Yrityksen hallinto
Pro gradu –tutkielma
22.5.2002
Saija Salonen**

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	1
2. URAKEHITYS HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMISESSA	4
2.1 URAKÄSITTEITÄ	4
2.2 URASUUNNITTELU	11
2.3 URAJOHTAMINEN	17
2.3.1 URAJOHTAMISEEN LIITTYVÄT ORGANISAATION RAKENNETEKIJÄT	20
2.3.2 HENKILÖSTÖPORTFOLIO URAJOHTAMISEN APUVÄLINEENÄ	24
2.4 URAKEHITYS OSANA HENKILÖSTÖSUUNNITTELUA	27
2.4.1 TOIMINTAYMPÄRISTÖN ANALYSOINTI	28
2.4.2 LIIKETOIMINTASTRATEGIAN VAATIMA HENKILÖSTÖTARVE	30
2.4.3 NYKYISEN HENKILÖSTÖRAKENTEEN ANALYSOINTI	31
2.5 URAKEHITYSPROSESSI	32
3. TUTKIMUSTEHTÄVÄ	33
3.1 TUTKIMUSONGELMA	33
3.2 TUTKIMUSPROSESSI	35
3.3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN VALIDITEETTI JA RELIABILITEETTI	36
4. FINNAIR OYJ	37
4.1 LIIKEIDEA JA VISIO	37
4.2 LIIKETOIMINNASSA TAPAHTUNEET MUUTOKSET	38
4.3 FINNAIRIN LIIKETOIMINNASSA TAPAHTUNEIDEN MUUTOSTEN ANALYSOINTIA	46
5. URAKEHITYS FINNAIRISSA	49
5.1 URAKEHITYKSEN NYKYTILANNE	49
5.2 AVAINHENKILÖIDEN NÄKEMYKSIÄ URAKEHITYKSESTÄ FINNAIRISSA	55
5.2.1 NYKYINEN TYÖTEHTÄVÄ JA URA-ANKKURIT	56
5.2.2 FINNAIRIN URAKEHITYKSEN NYKYTILANNE	58
5.2.3 URAKEHITYSMAHDOLLISUUKSIEN PARANTAMINEN	60
5.2.4 URAKEHITYKSEN HYÖDYT	62
5.3 ESIMIESTEN NÄKEMYKSIÄ URAKEHITYKSESTÄ FINNAIRISSA	63
5.3.1 FINNAIRIN URAKEHITYKSEN NYKYTILANNE	63
5.3.2 URAKEHITYSMAHDOLLISUUKSIEN PARANTAMINEN	66
5.3.3 URAKEHITYKSEN HYÖDYT	67
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	68
6.1 LÄHTÖKOHDAT	68
6.2 FINNAIRIN URAKEHITYSPROSESSI	69
6.3 FINNAIRIN URAKEHITYSPROSESSIN KRIITTISTÄ TARKASTELUA	75

LÄHDELUETTELO

LIITTEET

1. JOHDANTO

Onko uran merkitys ihmisille muuttunut ajan myötä? Tällä hetkellä elämme tilanteessa, missä työpaikan ja koko alan vaihtaminen on yleistynyt, ja koko ikänsä samaa työtä samassa yrityksessä tekevät ihmiset alkavat olla harvassa. Myös mahdollisuudet edetä uralla ylöspäin ovat vähentyneet kokoajan yritysten madaltaessa organisaatioitaan. (Torrington & Hall, 1995, 437; Jackson, Arnold, Nicholson & Watts, 1996, 7-8.) Perinteinen nousujohteinen uraportilla kiipeäminen ei voi enää tänä päivänä ole ainoa uralla kehittymisen muoto. Uralla kehittyminen voi tapahtua myös horisontaalisesti, se voi liikkua alaspäin, tai jopa yrityksestä ulospäin. Asiantuntijaura asettaa haasteita monille perinteistä virkaikämallia toteuttaneille yrityksille.

Kaikki ihmiset eivät halua kehittyä urallaan. Ura liittyy ihmisen henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Toiset ihmiset arvostavat turvallisuutta ja pysyvyyttä, ja toiset taas haluavat uusien haasteiden kautta päästä urallaan eteenpäin. Ura-ankkureiden kartoittamisen avulla pystytään selvittämään jokaisen henkilökohtaiset uratoiveet ja tavoitteet. Tämä on ensiarvoisen tärkeää, jotta yritys voisi tarjota kullekin yksilölle hänen omia ura-ankkureitaan tukevia mahdollisuuksia.

Miksi yritysten kannattaa panostaa urakehitykseen? Uran on todettu olevan merkittävä kannustamisen ja sitouttamisen muoto. Esimerkiksi asiantuntijoille työn kiinnostavuus on ylivoimaisesti tärkein motivaattori. Osaamisen merkitys yritysten kilpailutekijänä on saanut yhä suuremman painoarvon yritysmaailmassa, ja yritykset panostavat yhä enemmän henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Osaamisen kehittäminen on kallista ja vie aikaa, ja tästä syystä kilpailuetua saavat ne yritykset, jotka osaavat ennustaa tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista, ja ryhtyvät sitä jo ennalta kehittämään. (Lähteenmäki, 1999, 1.) Miten yksilöt saadaan motivoitua kehittämään osaamistaan juuri yrityksen haluamaan suuntaan? Yksi ratkaisu tähän on kytkeä urakehitys osaamisen kehittämiseen. Näin osaamisen kehittämislle luodaan suunta eli maali, jota yksilö tavoittelee. Kaikki eivät halua kehittyä vai siksi, että organisaatio hyötyy siitä. Yksilölle itselleen on myös annettava konkreettinen palkinto siitä, että hän kehittää itseään.

Organisaatiot uudistavat itseään yksilöiden oppimisen välityksellä. Tämä merkitsee jatkuvaa panostamista osaamisten ajantasaisuuteen. Organisaation tarkentaessa tai muuttaessa strategiaansa toimintaympäristön muuttuessa, muuttuvat myös strategian toteuttamiseksi tarvittavat avainosaamiset. Organisaation uudistuminen merkitsee myös osaamisen siirtämistä organisaation sisällä. Organisaation oppiminen vaatii tuekseen pysyviä järjestelmiä ja rakenteita, jottei oppiminen jää kertaluontoiseksi. Urajohtamisessa yksilölliset urasuunnitelmat nidotaan yhteen siten, että organisaatiolla on käytössään oikeaa osaamista oikeaan aikaan. (Lähtenmäki, 1999, 3.)

Osaamisen lisäksi yritysten tulee suunnitella myös tarvittavaa henkilöstön määrää strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi henkilöstön tilan seuraaminen työilmapiiri- ja työtyytyväisyystutkimuksilla kertoo paljon henkilöstön asenteista. Henkilöstösuunnittelun kautta määritellään millaisella henkilöstömäärällä ja osaamisella voidaan asetettuihin tavoitteisiin päästä. Tavoitteita peilataan nykyresursseihin, ja näin saadaan selville mahdolliset kehittämiskohteet. Kehittämiskohteille laaditaan konkreettiset toimintasuunnitelmat, esimerkiksi henkilöstön koulutus- ja kehittämissuunnitelmat, jotka otetaan huomioon myös budjetteja laadittaessa. Jotta suunnitelmat eivät jäisi vain juhlapuheiksi, tulee niiden toteutumista seurata jatkuvasti. Tämä on erittäin tärkeää, sillä toteutumattomat suunnitelmat murtavat nopeasti urakehitysprosessin uskottavuuden.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on luoda kohdeorganisaatiolle Finnair Oyj:lle urakehitysprosessi. Tutkimus perustuu organisatoriseen uratulkintaan, jossa käsitellään yksilön näkökulmasta tapahtuvaa urasuunnittelua ja organisaation näkökulmasta tapahtuvaa urajohtamista, ja pyritään liittämään nämä kaksi näkökulmaa toisiinsa urakehitysprosessiksi. Tutkimus pohjautuu urakehityksestä, osaamisen johtamisesta ja henkilöstösuunnittelusta kirjoitettuun kirjalliseen materiaaliin, empiirisiin haastatteluihin sekä tutkijan omaan kokemukseen Finnairista yrityksenä. Tutkija uskoo, että panostamalla urakehitykseen voidaan pitkällä tähtäimellä tasapainottaa yrityksen henkilöstörakennetta, lisätä henkilöstön sitoutumista yritykseen sekä luoda pohjaa oppivalle organisaatiolle.

Työ jakaantuu kappeleittain seuraavasti. Kappale kaksi on sisältää tutkimuksen teoriaosuuden. Kappaleessa 2.1 määritellään ja vertaillaan erilaisia urakäsitteitä. Tämä

käsitteistön tuntemus on oleellista tutkimuksen myöhempää seuraamista ajatellen. Kappaleessa 2.2 perehdytään yksilön näkökulmasta tapahtuvaan urasuunnitteluun. Yhtenä merkittävä osa-alueena tässä kappaleessa käsitellään myös kehityskeskustelujen luonnetta ja sisältöä, sekä osaamisen johtamisen linkittämistä urasuunnitteluun. Kappaleessa 2.3 käsitellään urajohtamista, jolloin näkökulma on organisaation. Urajohtamiseen liittyy läheisesti organisaation rakennetekijät ja uraliikkuvuus sekä henkilöstöportfolion hallinta. Kappaleessa 2.4 peilataan urakehitystä osana henkilöstösuunnittelua ja kappaleessa 2.5 esitellään urakehitysprosessi.

Kappale kolme on varsinainen metodikappale, jossa esitellään tutkimusongelma, tutkimusprosessi ja arvioidaan tutkimusmenetelmiä sekä tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia.

Kappaleessa neljä esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio Finnair Oyj. Kappaleissa 4.2 ja 4.3 kerrotaan yrityksen lähiaikojen tapahtumista ja analysoidaan niitä. Tarkoituksena on perehdyttää lukija yrityksen tapahtumiin, joilla on olennainen merkitys nyt tehtävälle tutkimukselle.

Kappale viisi sisältää tutkimuksen empiirisen osuuden. Empiiristä osuutta varten tutkija on haastatellut kohdeyrityksestä kuutta avainhenkilöä sekä heidän esimiehiään. Empiirinen osuus alkaa kohdeyrityksen urakehityksen nykytilanteen hahmottamisella. Empiiriset haastattelut on ryhmitelty teemoiksi, joita käsitellään erikseen avainhenkilöiden sekä heidän esimiestensä osalta. Avainhenkilöiden empiirinen osuus alkaa nykyisen työtehtävän ja ura-ankkureiden hahmottamisella. Tämän jälkeen pohditaan kohdeyrityksen urakehityksen nykytilannetta ja etsitään keinoja urakehityksen parantamiseen. Lopuksi pohditaan, mitä hyötyä urakehitykseen panostamisella voitaisiin saavuttaa. Myös esimiesten empiirinen osuus noudatteli pitkälti samoja teemoja. Aluksi selvitettiin mikä on kohdeyrityksen urakehityksen nykytilanne. Tämän jälkeen pohdittiin miten nykytilannetta voitaisiin parantaa ja mitä hyötyä yritykselle olisi urakehitykseen panostamisesta.

Kappaleessa kuusi esitellään tutkimuksen johtopäätökset. Siinä kerrotaan mitkä olivat tutkimuksen lähtökohdat ja miten tutkimus toteutettiin. Lopputuloksena esitellään Finnairin

urakehitysprosessi, jossa on pyritty yhdistämään sekä yksilön että organisaation näkökulma. Viimeiseksi arvioidaan vielä kriittisesti urakehitysprosessin toimivuutta käytännössä ja mitä mahdollisia ongelmia prosessin läpivieminen saattaa tuoda mukanaan.

2. URAKEHITYS HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMISESSA

2.1 URAKÄSITTEITÄ

Työuraan liittyvien käsitteiden käyttö on melko vakiintumatonta. Termejä työura, ura, ammatillinen ura, organisatorinen ura, elämänura, urakulku, urakehitys ja urapolku käytetään usein rinnakkain. Lisäksi puhutaan uravaiheista, urakehitysvaiheista ja ura-askelista, jotka ovat osin synonyymejä ja osin erillisiä termejä. (Lähtenmäki, 1995, 25.)

Termit ura ja työura ovat täysin identtiset, ja niillä tarkoitetaan koko elämän aikaista työssäoloa. **Työura** muodostuu sarjasta enemmän tai vähemmän ennustettavissa olevia työpaikkoja, jotka ovat järjestäytyneet toisiinsa nähden hierarkkisesti. Työura ei siis tarkoita uraa yhden työnantajan palveluksessa, vaan se voi muodostua erillisistä työtehtävistä yhden tai useamman työnantajan palveluksessa. Mikäli puhutaan urasta yhden työnantajan palveluksessa käytetään termiä **organisatorinen ura**. Tällöin liikkuvuutta voi tapahtua kulloisenkin työnantajan palveluksessa vertikaalisesti, säteittäisesti ja funktioiden tai yksiköiden välillä. Organisatorisessa urassa voidaan erottaa neljä erilaista kehityskulkua: rakenteellinen, ohjattu, evolutionaarinen ja kiertolaisura. (Lähtenmäki, 1995, 25.) Rakenteellisessa urassa hankitaan monenlaisia kokemuksia liikkumalla tasaisesti organisaatiossa joko horisontaalisesti tai vertikaalisesti. Ohjatussa organisatorisessa urassa liikutaan aluksi useassa saman tyyppisessä tehtävässä, jonka jälkeen siirrytään hierarkiassa seuraavalle tasolle. Evolutionaarinen ura merkitsee sitä, että yksilön ura kehittyy yhdessä tietyssä organisaatiossa tai organisaation osassa. Kiertolaisuralle on tyyppillistä, että urat ovat melko lyhyitä ja katkonaisia. (Ropponen, 1996, 18.)

Työurasta käytetään joissakin yhteyksissä myös käsitettä **ammattillinen ura**. Tällöin tarkoitetaan toimintaa yhden ammatin parissa. Ammatillinen ura vaihtuu, mikäli työntekijä eroaa työnantajan palveluksesta, ja hankkii itselleen uuden ammatin, tai siirtyy täysin uuden tyyppisiin tehtäviin, joihin aiempien tehtävien ei voida katsoa häntä valmentaneen. (Lähteenmäki, 1995, 25-26.)

Uuteen urakehitykseen liitetään käsite **rajoittamaton ura** (boundaryless career). Sanan alkuperäinen merkitys käsitetään sarjaksi työsuhteita tai työtilaisuuksia, jotka eivät ole sidottuja yhteen työnantajaan. Laajemmassa merkityksessä rajoittamaton ura voidaan käsittää myös yhden organisaation sisällä tapahtuvaksi uraksi, jolloin uran rajoittamattomuus merkitsee perinteisestä, vertikaalisesti etenevästä uramallista poikkeamista. Käsite koostuu yrityksen sisäisistä ja ulkoisista urista, mutta myös yksittäisten henkilöiden henkilökohtaisista syistä tekemistä itsenäisistä uravalinnoista. Tunnusomaisina piirteinä voidaan nähdä periodittainen syklisyys sekä jatkuva oppiminen. Rajoittamattoman uran rinnakkaisina käsitteinä voidaan pitää käsitteitä rajoittamaton ura sekä liikkuva ura (mobile career). (Henriksson, 1999, 8.)

Urakäsitteistön merkitys vaihtelee käytetyn uratulkinnan mukaan. Uraa voidaan pitää objektiivisena, subjektiivisena tai organisatorisena työurana ja näkökulmana voi olla joko yksilön tai organisaation näkökulma. **Objektiivisen uratulkinnan** mukaan työura määritellään urapolku-käsitteen avulla. Tämä tarkoittaa käytännössä useimmiten hierarkkisesti kytkeytyneiden työpaikkojen tai toimien ketjua, joiden kautta työntekijä etenee tehtävästä toiseen tai ammattitasolta toiselle. Kutakin työtehtävää kutsutaan ura-askeleeksi. Tämä tulkinta on perinteinen, nousujohteiseen etenemiseen painottuva näkökulma, jonka subjektina on yksilö. Urakulku ja urakehitys tarkoittavat molemmat etenemistä uralla, ja ne liitetään yleisimmin juuri objektiivisen uran käsitteeseen. Varsinaista urakulkua ei kaikissa ammateissa (esimerkiksi opettaja, lääkäri), eikä kaikilla ammattitasoilla (esimerkiksi suorittavaa työtä tekevät) voida juuri havaita. Tyypillinen urakulku on tänä päivänä aiempaa sirpaleisempaa ja katkonaisempaa, joten tämä näkökulma asettaa haasteita näennäiseen jatkuvuuteen perustuvalla uran määrittelylle. Organisaation kehittymistä ajatellen urapolun käsitteen varaan rakentuva objektiivinen uratulkinta palvelee lähinnä vain vakanssien täyttö- ja seuraajasuunnitelmien laatimista. (Lähteenmäki, 1995, 28-29.)

Subjekttiivinen uratulkinna on läpi elämän jatkuva ammatillinen oppimisprosessi, joka seuraa yksilön ammatillisen identiteetin kehitystä, ja jota hänen ura-ankkurinsa ohjaavat. Edgar H Schein on kehittänyt ura-ankkurikäsitteen kuvaamaan henkilön urasuuntautumista. Ura-ankkurit ovat yksilön pitkän tähtäimen odotuksia, jotka liittyvät työn sisältöön tai tulokseen, ja ovat sidoksissa yksilön persoonallisuuteen ja arvomaailmaan, ohjaten yksilön uravalintaa ja myöhempiä urapäätöksiä. Ura-ankkurit eivät määrittele ammatillista suuntautumista, vaan ne määrittävät sen, mitä yksilö työltään ja uraltaan sisällöllisesti odottaa ja millainen tekeminen häntä motivoi. Koska ura-ankkureiden pohjalla ovat yksilön tarpeet ja motiivit, voidaan löytää eroja myös eri sukupuolten välisissä työhön liittyvissä tarpeissa. Tällä perusteella naisten ura-ankkureissa korostuisivat enemmän työn laadulliset piirteet kuten luovuus, itsenäisyys, kiinnostavuus ja mielekkyys miesten tähdätessä johtavaan asemaan. Jokaisella ihmisellä voi olla ainoastaan yksi hallitseva ura-ankkuri ja muutamia tukiankkureita. (Lähteenmäki, 1995, 29, 175; Sipilä 1991, 151-152.)

Ura-ankkurit muodostuvat seuraavista osatekijöistä:

- käsitys omista motiiveista ja tarpeista
- käsitys omista lahjoista ja taidoista
- käsitys omista asenteista ja arvoista

Schein on tunnistanut aluksi viisi erityyppistä ura-ankkuria jotka ovat: johtajuus, teknis-funktionaalinen pätevyys, turvallisuus, luovuus ja itsenäisyys. Myöhemmin hän päätyi vielä kolmeen lisäankkuriin: halu palvella muita ja omistautua, halu saada haasteita ja tarve yhtenäistää elämäntyyliänsä. Salminen on suomalaisessa case-yrityksessä tekemässään tutkimuksessa tunnistanut lisäksi työsuhteen turvallisuusankkurin ohelle asuinpaikkaa koskevan turvallisuuden eli paikkakuntasidonnaisuusankkurin. Ura-ankkuritypologia ei ole ongelmaton, sillä useisiin ankkureihin kytkeytyy hyvin samankaltaisia sisältöodotuksia, eikä niitä voida siten helposti eristää. Urakäyttäytymisen tarkastelun kannalta ura-ankkurin tunnistamista olennaisempaa on tiedostaa tapa, jolla ura-ankkuri ohjaa yksilön urapäätöksiä. Tämän tunnistaminen on tärkeää myös organisaation kannalta, sillä vain ura-ankkureiden selvittämisen kautta voidaan tarjota kullekin henkilölle häntä itseään motivoivia urakehitysmahdollisuuksia. Ura-ankkurit ovat konkreettinen tapa selvittää usein hyvinkin abstraktia asiaa. Kysyttäessä henkilöltä suoraan, mikä häntä kiinnostaa saattaa kiinnostuksen

kohteet olla vaikeasti hahmotettavissa. Ura-ankkurimalli tarjoaa konkreettisen välineen, jonka kautta jokainen voi hahmottaa omia mieltymyksiään. Seuraavaksi kuvatut ura-ankkurit perustuvat Scheinin ja Lähteenmäen julkaisuihin.

Johtajuus tai liikkeenjohdollinen pätevyys–ankkurissa pääasiallinen mielenkiinto suuntautuu haluun johtaa ihmisiä, kyteä yhteen eri toimintoja ja olla vastuussa kokonaistuloksesta. Tällainen työskentely vaatii erityistaitojen lisäksi ihmisten ja ryhmien välisiin suhteisiin liittyviä taitoja ja joustavuutta vallan ja vastuun käsittelemiseksi oikealla tavalla. Liikkeenjohtoon suuntautuneen henkilön urakäyttäytymistä leimaa päämäärähakuinen pyrkimys liikkua organisaatiohierarkiassa ylöspäin kohti yhä yleisliikkeenjohdollisempia tehtäviä. (Lähteenmäki, 1995, 176-177; Sipilä, 1991, 153.)

Teknis-funktionaalinen pätevyys–ankkurin omaavaa ihmistä motivoi halu käyttää kykyään jollain suppealla erityisalueella (esimerkiksi insinöörityö, talousasiat, suunnittelu tai henkilöstöasiat). Henkilön identiteetti muodostuu näiden taitojen käyttämisen kautta ja hän on tyytyväinen silloin, kun hänen työnsä antaa haasteita ja kehittymisen mahdollisuuksia juuri kyseisellä taitoalueella. Vaikka henkilö on valmis johtamaan muitakin ihmisiä, hän ei ole ensisijaisesti kiinnostunut johtamistehtävistä, vaan pyrkii ensisijaisesti kehittämään asiantuntemustaan omalla alueellaan. (Lähteenmäki, 1995, 177-178; Sipilä, 1991, 153.)

Turvallisuus ja pysyvyys–ankkurissa yksilö etsii turvallisuutta sitomalla uransa hyvin pitkälti vain yhteen organisaatioon tai tiettyyn paikkakuntaan. Yksilö organisoii uransa siten, että se on hyvin pitkälti ennakoitavissa. Hän ei itse pyri aktiivisesti tuomaan esiin tai toteuttamaan omia tavoitteitaan, vaan luottaa organisaation kykyyn havaita hänen tarpeensa ja erityispätevyytensä, ja käyttää sitä parhaalla mahdollisella tavalla hyödyksi. Tyypillisesti turvallisuus–ankkurin merkitys kasvaa iän myötä ja kakkosankkuriksi se nousee usein lasten syntymän aikaan ja eläkkeelle siirtymisen lähestyessä. Jokainen tarvitsee ajoittain turvallisuutta, mutta turvallisuuden tarve on selvästi korostunut, jos se muodostaa aina tärkeimmän mielenkiinnon kohteen, eikä henkilö luovu siitä suurienkaan mahdollisuuksien edessä. (Lähteenmäki, 1995, 178; Sipilä, 1991, 154.)

Luovuus ja yrittäjyys-ankkurissa halu luoda jotain omaa, toteuttaa omaa linjaansa ja etsiä uusia mahdollisuuksia ovat hallitsevimpia motivoivia voimia. Yrittäjyys-ankkuriin sisältyy myös motivaatio voittaa vastuksia, halukkuus ottaa riskejä ja tahto päästä henkilökohtaisesti esille. Voimakas into rakentaa tai saada aikaan jotakin on ensisijainen motivaatiotekijä. Tällainen henkilö ei halua työskennellä toisen palveluksessa, ellei hän saa vapautta rakentaa omaa organisaatiota omalla tavallaan. Yrittäjyys -ankkuri on perussyy yrittäjyyteen ja se ilmenee haluna kehittää jotain omaa, oli se sitten tuote, palvelu tai yritys, jonka yrittäjä rakentaa itsensä jatkeeksi tai laajentumaksi. (Lähtenmäki, 1995, 179; Sipilä, 1991, 155.)

Itsenäisyys ja riippumattomuus-ankkuri merkitsee halua olla riippumaton ja vapaa organisaation säännöistä ja rajoituksista. Hän haluaa kehittää työtään suuntaan, jossa voi itse päättää milloin työskentelee, millaisten asioiden parissa tekee työtä ja kuinka kovasti työskentelee. Hän on myös halukas tarvittaessa luopumaan ylennyksestä tai muusta mahdollisuudesta säilyttääkseen riippumattomuutensa. Halu kehittyä sekä ammatillisesti että ihmisenä ovat päällimmäisiä käyttäytymistä ohjaavia tarpeita. Itsenäisyysankkurin keskeisyys lisääntyy koulutustason noustessa. (Lähtenmäki, 1995, 179-180; Sipilä, 1991, 153.)

Omistautuminen tai palvelun ja auttamisen halu-ankkurin omaavilla henkilöillä tunnusomaisia arvoja ovat humanit arvot sekä halu palvella yhteiskuntaa ja isänmaata (esimerkiksi auttamisammatit tai opettaminen). Tämä työn sisältöön kohdistuva odotus ohjaa henkilöä etsimään työtehtäviä, joissa auttaminen on mahdollista ja joissa voi saada aikaan jotakin arvokasta ja merkityksellistä. Tällainen henkilö hakee aktiivisesti mahdollisuuksia työskennellä oman kiinnostuksensa alueella, vaikka se merkitsisikin työtehtävän tai organisaation vaihtoa. Henkilö ei ota vastaan työtä sellaisen työnantajan tarjoamana, joka on kielteinen tai vihamielinen hänen edustamilleen arvoille. (Lähtenmäki, 1995, 180; Sipilä, 1991, 154.)

Halu saada haasteita-ankkuri ilmenee korostuneena suoriutumisen tai saavutusten tarpeena, haluna menestyä suhteessa muihin ja voittaa itsensä ja mahdolliset esteet uralla. Tärkein mielenkiinnon kohde on ratkaista ylitsepääsemättömiltä näyttäviä ongelmia ja voittaa vaikeita vastuksia ja vastustajia. Urallaan aidon haasteelliset henkilöt hakevat monin eri tavoin riskejä

ja hakeutuvat yhä haasteellisempiin ja vaativampiin tehtäviin. (Lähtenmäki, 1995, 180-181; Sipilä, 1991, 154.)

Elämäntyölin yhtenäistäminen–ankkurin omaavan henkilön suurin kiinnostuksen kohde on saada sovitetuksi kaikki elämänpiiriin osa-alueet yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Työpaikka ja organisaatio halutaan valita sillä perusteella, että tasapaino työn ja perheen välillä pystytään säilyttämään. Siksi tasapainoa vaikeuttavia ylennyksiä ja siirtoja vastustetaan. Henkilö kokee identiteettinsä rakentuvan koko elämälleen, johon vaikuttaa tasapuolisesti asuinpaikka, itsensä kehittäminen ja työ. (Sipilä, 1991, 154-155.)

Ura-ankkurit kirkastuvat vähitellen muutaman työkokemusvuoden kuluessa, kun yksilö testaa taitojaan ja taipumuksiaan sekä ennakkokäsityksiään toimien sisällön, uratoiveidensa ja arvojensa vastaavuudesta. Kun yksilö on selkiyttänyt itselleen omat ura-ankkurinsa ne eivät tämän jälkeen juuri muutu. Muutoksia voi tapahtua ainoastaan ura-ankkureiden painotuksissa. Mikäli yksilö etäännyy urallaan liian kauaksi siitä mitä hän todella haluaa, pyrkivät henkilökohtaiset ura-ankkurit vetämään yksilön nopeasti takaisin. (Lähtenmäki, 1995, 181.)

Subjektiiivinen ura muodostuu tasaisen kehityksen ja kriisivaiheiden vuorottelusta yksilön pyrkiessä tasapainottamaan omat tavoitteensa ja ympäristön tarjoamat mahdollisuudet. Ura syntyy yksilön kokemustasolla ja uran ajallinen tarkastelu on koko elämän mittainen. Organisaation näkökulmasta subjektiiivinen urakehitys on nähtävissä yksilön ammatillisena kehityskaarena, jonka kuluessa päämäärät, motiivit ja asennoituminen työtä ja uraa kohtaan todennäköisesti muuttuvat. Urasuunnittelun tavoitteena on vaikuttaa yksilöiden subjektiiiviseen urakehitykseen myönteisellä tavalla, jolloin yksilön motivaatio ja sitoutuneisuus yritykseen kasvaa. Organisaation tulisikin jatkuvasti ylläpitää ja kartuttaa jäsentensä ammatillista kapasiteettia sisäisen liikkuvuuden, toimeksiantojen ja koulutuksen avulla niin, että työn sisältö vastaisi mahdollisimman hyvin yksilön muuttuvia arvoja ja tavoitteita. (Lähtenmäki, 1995, 29-30.)

Organisatorisen uratulkinnan mukaan yksilöiden työurat ovat prosesseja, joiden avulla organisaatio uudistaa itseään. Urasuunnittelun ja urajohtamisen subjekteina ovat sekä yksilö että organisaatio. Yksilön kannalta organisatorinen uratulkinta perustuu vaiheittain

tapautuvaan ammatilliseen kehittymiseen siten, että sekä ammatillinen rooli, että osaamisen painoarvo organisaation jäsenenä lisääntyy. Samalla se luo mahdollisuuden yksilön ammatillisen itsetunnon vahvistumiselle ja henkiselle kasvulle. Organisaation näkökulmasta kiinnitetään huomiota siihen, miten yksilöiden urapäätöksiin ja valintoihin voidaan vaikuttaa siten, että organisaation uusiutumisosuudet ohjautuvat toivottuun suuntaan. Tavoitteena on, että organisaatio vahvistaa uusiutumisosuudet avulla kokonaisosaamistaan ja parantaa siten myös kilpailu- ja uusiutumiskykyään. (Lähteenmäki, 1995, 30-31.) Tässä tutkimuksessa painopiste on organisatorisessa uratulkinna.

Taulukko 1: Työura-käsitteen typologisointi objektiivisen, subjektiivisen ja organisatorisen uratulkinna mukaisesti. (Lähteenmäki, 1995, 29.)

		Subjekti	
		Yksilö	Organisaatio
Uratulkinta	Objektiivinen	Urapolku/urakulku	Urapolku organisaatiossa
	Subjektiivinen	Ammatillisen identiteetin kehitysprosessi	Yksilön ammatillinen kehityskaari
	Organisatorinen	Organisatoristen roolien muutos ammatillisena	Organisaation osaamista uusittava prosessi

Urakehitysprosessissa voidaan erottaa kaksi eri näkökulmaa riippuen siitä, onko kysymyksessä organisaation vai yksilön näkökulma. Urakehityksestä käytetään myös termiä organisationaalinen urakehitys, jolloin erotetaan vastaavanlaisesti kaksi eri näkökulmaa. Jos kysymyksessä on organisaation lähestymistapa puhutaan **urajohtamisesta**, ja korostettaessa yksilön näkökulmaa käytetään termiä **urasuunnittelu**. Kurtenin ja Sipilän tutkimuksissa urakehitys nähdään jatkuvana prosessina, johon liittyy olennaisesti oppiminen. Urakehityksen tavoitteena on yksilön kehittäminen, unohtamatta hänen uratoiveita, sekä organisaation tarjoamien uramahdollisuuksien parantaminen. Urakehityksen tarkoituksena on saada aikaan yksilön tekemän urasuunnittelun ja organisaation suorittaman urajohtamisen välille vuorovaikutteisuutta, sekä yhdistää yksilön ja organisaation tarpeet ja päämäärät. (Lähteenmäki 1995; Poutiainen & Vanhala, 1999, 36.)

2.2 URASUUNNITTELU

Urasuunnittelulla tarkoitetaan yksilön näkökulmasta tapahtuvaa suunnitteluprosessia, jossa yksilö tiedostaa omat vahvuutensa, heikkoutensa, uramahdollisuutensa, vaihtoehtonsa ja niiden seuraukset. Lisäksi urasuunnitteluprosessissa tunnistetaan yksilön urapäämäärät ja niihin liittyvät laajemmat elämänpäämäärät. Työ, koulutus ja muu kehitystoiminta aikataulutetaan siten, että voidaan määrittää tietyn urapäämäärän saavuttamiseen tarvittava urapolku ja aika. (Lähteenmäki, 1995, 28.) Heinosen ja Järvisen mukaan urasuunnittelussa pyritään varmistamaan työntekijän tarkoituksenmukainen sijoittuminen yrityksen toimiin pitkällä tähtäyksellä siten, että sijoittuminen vastaa työntekijän omia uratavoitteita sekä yrityksen toimintasuunnitelmia. Urasuunnittelun tavoitteena on pyrkiä vaikuttamaan henkilöstön sitoutumiseen ja työmotivaatioon positiivisesti, sekä varmistaa toiminnan jatkuvuus ja uusiutumiskyky pitkällä aikavälillä. Urasuunnittelun merkityksen korostaminen lisää työpaikan houkuttelevuutta, vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja parantaa työnantajaimagoa, kun työnantaja mielletään työntekijöistään huolehtivaksi. (Torrington & Hall, 1995, 437-438; Heinonen & Järvinen, 1997, 82-84.)

Uran merkityksen muuttuminen on pakottanut yrityksiä etsimään uusia keinoja urasuunnitteluun. Yritysympäristössä tapahtuvat muutokset ovat osaltaan vaikeuttaneet systemaattista urasuunnittelua, joka perustuu suurelta osin ennusteisiin. Urasuunnittelun sisältö on myös muuttunut. Yksilöt haluavat yhä enemmän vaikuttaa oman uransa kehitykseen ja urasuunnittelu nähdään yhä laajemmassa kontekstissa. (Torrington & Hall, 1995, 437.)

Käsiteltäessä urasuunnittelua uudesta näkökulmasta liitetään se läheisesti käsitteisiin organisaation oppiminen ja osaamisen johtaminen. Osaamisen johtaminen lähtee toimintastrategian kannalta kriittisten osaamisten määrittämisestä. Kriittinen osaaminen voi olla työhön liittyvää ammatillista erityisosaamista eli substanssiosaamista kuten esimerkiksi tehtävä-, tuloksenteko- tai tuoteosaamista. Toisissa tilanteissa kriittisen osaamisen painopiste on ihmisten älykkyyteen, persoonallisuuteen tai ominaisuuksiin pohjautuvissa tiedoissa, taidoissa ja asenteissa. Kovat ammatilliset taidot hankitaan opettelemalla, hiljainen taitoalue taas karttuu vain kokemuksen kautta. Jotkut taidot ihmisellä vain joko on tai ei ole, eikä niitä siksi pystytä hankkimaan tai lisäämään. Koska oleellista osaamisen hyödyntämisessä on yksilön halu käyttää sitä organisaation parhaaksi, voivat osaamiset olla myös arvoja ja

sitoutumista. Kriittisiä osaamisia määritettäessä lähdetään liikkeelle organisaation visiosta, tavoitteellisesta rakenteesta, arvoista ja johtamiskulttuurista eli tekijöistä joiden avulla organisaation ajattelee saavuttavansa kilpailuetua. (Lähtenmäki, 1999, 2, 4.)

Kriittisten osaamisten pohjalta rakennetaan tavoitteelliset osaamisprofiilit, joita vastaan olemassa olevia resursseja peilataan, uria suunnitellaan ja tarvittavia osaamisia kehitetään. (Lähtenmäki, 1999, 4.) Nykyresurssien osaamisten tunnistaminen voi tapahtua esimerkiksi kehityskeskustelujen avulla. Kehityskeskustelut ovat järjestelmällinen tapa keskittyä jokaisen työyhteisön jäsenen työhön, osaamiseen ja kehittymistarpeisiin määräajoin. Kehityskeskustelut käydään esimiehen ja alaisen välillä ja ne tuottavat tietoa organisaatiolle henkilöstön nykytilasta sekä kehittämistarpeista. Keskustelut käydään yleensä ennalta laaditun keskustelurungon pohjalta. (Strömmer, 1999, 197.) Yhtenä vaihtoehtona on myös itsearvioinnin liittäminen kehityskeskusteluun. Itsearviointi tarkoittaa käytännössä sitä, että alainen arvioi itseään ja omaa osaamistaan ennen kehityskeskustelua valmiin lomakepohjan perusteella. Myös esimies voi täyttää vastaavan lomakkeen alaisesta ja lomakkeiden vastauksista keskustellaan yhdessä kehityskeskustelun yhteydessä. Työntekijän arviointi voidaan suorittaa myös 360 –astetta arvioinnin avulla. Tällöin työntekijän itsearvioinnin lisäksi häntä arvioi esimies, työtoverit, tiimin vetäjä, ulkoiset asiakkaat ja sisäiset asiakkaat.

Kehityskeskustelun etuna ovat henkilökohtaisuus, tiedon vaihto, palautteen anto puolin ja toisin sekä henkilökohtaisen kehityssuunnitelman syntyminen. Kehityskeskustelut ovat tärkeä tiedonvaihtokanava, jossa selvitetään alaisen uratoiveet ja samalla myös keskustellaan alaisen uramahdollisuuksista. Kehityskeskustelujen tavoitteena on osaamisen kehittyminen sekä motivaation ja työilmapiirin edistäminen. (Strömmer, 1999, 197.) Kehityskeskusteluissa esimiehen rooli on erittäin merkittävä. Esimiehen tulisi olla avoin, rehellinen ja riittävän kypsä käsittelemään alaiseen liittyviä asioita. Kehityskeskusteluihin tulisi varata riittävästi aikaa, ja niihin tulisi valmistautua etukäteen. Rauhallisen tilan varaaminen ja mahdollisten häiriötekijöiden poiskitkeminen parantaa huomattavasti kehityskeskustelujen laatua. Esimies viestii, usein huomaamattaankin, alaiselleen omasta suhtautumisesta kehityskeskusteluun. Pienetkin asiat, esimerkiksi puhelimen kääntäminen muualle antaa alaiselle tunteen, että nyt käsitellään tärkeitä asioita.

Alaiset kokevat usein, ettei kehityskeskusteluista ole mitään hyötyä. Mikäli yrityksellä ei ole käytössään strukturoitua kehityskeskustelurunkoa, puhutaan kehityskeskusteluissa ”niitä näitä”. Palkasta keskusteleminen saa usein myös liian suuren roolin kehityskeskusteluissa, jolloin muut osaamisen kehittämiseen ja urakehitykseen liittyvät asiat unohtuvat. Nykyisestä tilanteesta keskustelemisen sijasta tulisikin suunnata keskustelu tulevaisuuteen ja alaisen tulevaisuuden tavoitteisiin ja mahdollisuuksiin. Yhtenä vaihtoehtona on erottaa kehityskeskustelut ja tulos- ja tavoitekeskustelut toisistaan. Tällöin tulos- ja tavoitekeskusteluissa keskitytään nykytilanteeseen ja tavoitteiden toteutumiseen ja rahalliseen palkitsemiseen.

Keskustelut vievät usein paljon aikaa jos ne halutaan toteuttaa kunnolla, ja tästä syystä ongelmana on usein se, että ajan puutteen vuoksi keskustelut käydään mahdollisimman nopeasti ja pintapuolisesti jos lainkaan. (Strömmer, 1999, 197.) Toisaalta jos esimiehellä ei ole muutamaa tuntia aikaa kerran vuodessa alaiselleen, löytyvät syyt tähän varmasti organisaation johtamiskulttuurista ja työn organisointiongelmista. Tällöin esimiehellä on varmasti liian monta suoraan alaista, jolloin voi myös olettaa, ettei hän pysty vastaamaan näin monen alaisen kehittymisestä työssään. Ratkaisuksi ajan puutteeseen yritykset suuntaavat kehityskeskustelut vain tietyille työntekijätasolle. Usein suorittavaa työtä tekevät rajataan pois kehityskeskustelujen piiristä. Tämä saattaa olla erittäin kohtalokasta, sillä rajaamalla kehityskeskustelut tietyille työntekijäryhmille, viestii yritys samalla myös eri työntekijäryhmien arvostuksesta. Usein suorittavaa työtä tekevät toimivat rajapinnassa asiakkaan ja muiden sidosryhmien kanssa, jolloin heidän motivaationsa ja työpanoksensa on yrityksen toiminnan kannalta erittäin tärkeää. Vaihtoehtona yksilökohtaisille kehityskeskusteluille on esitetty myös ryhmäkehityskeskusteluja. Ryhmäkeskustelujen toimivuus on melko epäilyttävää, sillä kehityskeskusteluissa keskustellaan yksilön henkilökohtaisista uratavoitteista ja mieltymyksistä, joista useimmat eivät varmaankaan halua julkisesti keskustella.

Kehityskeskustelun laadun parantamiseksi esimiesten tulisi ymmärtää kehityskeskustelujen tärkeys sekä yksilön että organisaation kannalta. Tärkeää on myös seurata kehityskeskustelujen käymistä etenkin sisältönäkökulmasta. Kehityskeskustelujen onnistumisen mittarina voisi olla kehityssuunnitelman toteutuminen käytännössä, jolloin

suunniteltua voisi verrata toteutuneeseen esimerkiksi seuraavan kehityskeskustelun yhteydessä. Kannustinmittarina voisi olla aikataulussa pysyminen tai tietyn prosentuaalisen osuuden toteutuminen. Kehityskeskustelujen käymistä voidaan edesauttaa linkittämällä kehityskeskustelujen suorittaminen kannustinpalkkausjärjestelmään. Tällöin kannustinpalkkiot eivät toteudu, jos kehityskeskustelut ovat käymättä. Olennaista kehityskeskustelujen mittaamisella on niiden säännönmukaisuus. Vain tällöin saadaan vertailupohjaa edellisiin keskusteluihin.

Kehityskeskustelujen avulla kerätään arvokasta materiaalia yksilöiden osaamisista ja uratavoitteista organisaation oppimisen pohjaksi. Organisaation oppimisesta on tullut yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, kun organisaatiot ovat joutuneet muuttamaan organisaatorakenteitaan, johtamisjärjestelmiään sekä työskentelytapojaan. Organisatorisesta oppimisesta on kehitetty monia määritelmiä, joille kaikille on yhteistä se, että organisatorinen oppiminen edellyttää yksilöiden oppimista ja rakentuu sen varaan. Organisatorinen oppiminen on prosessi, joka lähtee yksilöiden asenteista. Yleisesti voidaan sanoa, että organisaation voidaan katsoa oppineen silloin, kun se oman toimintansa tehokkuuden ja tuloksellisuuden eikä satunnaisten suotuisten ympäristömuutosten ansiosta kykenee saavuttamaan asettamansa tulos-, laatu- tms. tavoitteet aiempaa paremmin. Tämä edellyttää panostamista osaamisen johtamiseen ja taitoa synnyttää oppimista myös kollektiivisella tasolla. (Lähtenmäki, 1999, 1-2.)

Organisaation on osattava ottaa yksilötasolla opittu aines talteen organisaation yhteiseen tietovarantoon yksilöistä riippumattomaksi tietopääomaksi tai kulttuurisen muistin osaksi siten, että organisaation kyky selviytyä kilpailussa entistä tuloksekkaammin, kyky uusiutua ja sopeutua ympäristömuutoksiin ei ole riippuvaista yksittäisistä jäsenistä. Prosesseja, joiden avulla osaaminen karttuu ja otetaan talteen ei vielä riittävästi tunneta, ja viime aikoina organisatorista oppimista onkin tutkittu pyrkimällä tunnustamaan rakenteellisia elementtejä eli oppimiselle suotuisia puitteita ja oppimisympäristöjä. (Lähtenmäki, 1999, 2.)

Pedler, Boydel & Burgoyne ovat löytäneet seuraavia rakenteellisia elementtejä, jotka edesauttavat oppivan organisaation syntymistä: oppiva asenne strategiamuodostukseen, osallistumisen salliva päätöksentekojärjestelmä, panostaminen sisäiseen tiedonkulkuun,

oppimista tukeva laskenta- ja valvontajärjestelmä, keskinäinen kokemusten vaihto yksiköiden sisällä ja välillä, joustava ja yksilöllisesti kannustava palkitsemisjärjestelmä, joustavat rakenteet, ulkoisen ympäristön jatkuva skannaus, organisoitu sisäinen oppiminen (koulutus, työkierto, kokemusten vaihto, yhteiset kehitysohjelmat, sisäinen ja ulkoinen benchmarking), oppimiselle suotuisa ilmapiiri ja itsensä kehittämismahdollisuuksien tarjoaminen kaikille. (Lähtenmäki, 1999, 2.)

Edellä mainittu malli listaa hyödyllisiä ja oppimiselle suotuisia elementtejä, mutta se ei konkretisoi suotuisia rakenteita käytännössä tai kehitä mittareita, joiden avulla organisaation oppimiskykyä voitaisiin selvittää. Organisatorinen oppiminen on rakenteellisen ja asenteellisen tason ja samalla organisatorisen tason ja yksilötason vuoropuhelua. Pyrkimällä oppimiselle suotuisten rakenteiden kehittämiseen edesautetaan positiivisen oppimisilmapiirin syntymistä. (Lähtenmäki, 1999, 3.)

Organisaation voidaan katsoa edenneen *sopeutuvan oppimisen tasolle*, kun se kykenee menestyksekkäästi mukautumaan ulkoisiin olosuhteisiin. Tämä on organisatorisen oppimisen minimitaso. Aidosti oppivassa organisaatiossa edesautetaan yksilöiden sitoutumisen ja tuloksellisuuden myötä syntyneiden uusien toimintamallien juurtumista pysyvimiksi oppimisrakenteiksi. Vastaavasti yksilöitä rohkaistaan etsimään uusia ja innovatiivisia ratkaisuja. Parhaassa tapauksessa syntyy itseään ruokkiva kehä, jossa suotuisten rakenteiden avulla tuetaan myönteistä oppimisilmapiiriä, sovelletaan uusia toimintatapoja ja juurrutetaan uusia rakenteita. Kun tällainen mekanismi muuttuu automaattiseksi ja ennakoivaksi, voidaan organisaation katsoa siirtyneen *uutta luovan oppimisen tasolle*. (Lähtenmäki, 1999, 3.)

Käytännön kokemuksia organisaatioiden oppimisesta on vielä vähän. Lähtökohtana on kuitenkin se, että organisatorinen oppiminen on yksilöiden oppimisen summa ja osaamisen johtaminen toimii keinona ohjata yksilöiden oppimista organisaation kokonaisosaamistarpeiden mukaisesti. Se, miten osaamisen johtaminen palvelee organisaation kokonaisoppimista ja oppivaa organisaatiota on vielä selvittämättä. Yhtenä mahdollisena rakenteellisena tekijänä voisi olla urasuunnittelu, koska siitä on selviä liittyviä sekä osaamisen johtamiseen että yksilöiden ammatilliseen kehittämiseen. (Lähtenmäki, 1999, 3.)

Yksilön kannalta ura voidaan määritellä läpi elämän jatkuvaksi oppimisprosessiksi, jota hänen ura-ankkurinsa ohjaavat. Yksilöllinen urasuunnittelu ei ole siten vain kapeanäköinen pelisuunnitelma tavoitteelliseen vakanssiin pääsemiseksi, vaan se on keino ylläpitää osaamista ja kartuttaa yksilön työmarkkina-arvoa. Urasuunnittelu vaatii aina pohjaksi yksilön itsensä läpikäymän omien arvojensa, tavoitteidensa ja osaamisiinsa perustuvan uramahdollisuuksien tarkastelun. (Lähtenmäki, 1999, 5.) Yksilö tarjoaa osaamisensa organisaation käyttöön, ja hänen on oltava valmis sitä myös kehittämään. Peilaamalla omaa osaamistaan vaadittuihin taitoihin ja ominaisuuksiin, voidaan arvioida odotusten realistisuutta ja osaamisen kehittämisen aikataulua. (Lähtenmäki, 1999, 1-2.)

Vastavuoroisesti on oppivan organisaation määriteltävä urasuunnitelman vertailupohjaksi liiketoiminnalliset tavoitteet, rakenteet ja ydinosaamiset. Lisäksi organisaation tulee rehellisesti kertoa henkilöstölle tulevaisuudessa tarjoutuvista ammatillisista haasteista ja vaadittavista osaamisista eri tehtävissä. Ilman tätä kommunikointia saattaa virheellisten uramielikuvien myötä hukkaantua arvokasta osaamispotentiaalia. (Lähtenmäki, 1999, 5-6.)

Tarjotessaan tuen yhdessä kunkin yksittäisen työntekijän kanssa mietityn urasuunnitelman mukaiselle ja realistisiin tulevaisuusodotuksiin pohjaavalle ammattiosaamisen kehittämiseksi rakentaa oppiva organisaatio kestävästä psykologista sidettä työntekijöihinsä. Työntekijä puolestaan sitoutuu aidosti ammatilliseen kehittymiseensä voidessaan pidemmällä aikajänteellä suunnitella tulevaa uraansa organisaatiossa sekä varautua jo työsuhteen mahdollisen päättymisen jälkeenkin uusiin haasteisiin ja oppimistarpeisiin. Ura oppivassa organisaatiossa antaa työntekijälle turvan oman osaamisen ja luontaisten vahvuuksien varaan rakentuvasta ammatillisesta kehityskaaresta, joka on lisäksi oikein mitoitettu ja sisällöllisesti mielekäs. (Lähtenmäki, 1999, 6.)

Oppimisenäkökulmasta urasuunnittelun avulla saavutettavia hyötyjä ovat mahdollisuus kohdentaa kehitys- ja koulutusinvestoinnit liiketoiminnallisen tavoitteen toteuttamisen kannalta välttämättömimmän osaamisen kartuttamiseen sekä mahdollisuus synnyttää oppimiselle suotuisaa ilmapiiriä, jossa henkilöstö sitoutuu osaamisensa kehittämiseen ja organisaation menestykseen. Viimekädessä hyötyinä on mahdollisuus paremmin ennakoita organisaation tulevaa osaamispotentiaalia. (Lähtenmäki, 1999, 6.)

Organisaation kannalta yksilölliset urat ovat oppimisprosesseja, joiden kautta se uudistaa itseään ja siksi niiden suunnittelu, ammatillisten erityistaitojen ajan tasalla pitäminen sekä prosessiosaamiseen ja toimintatapoihin liittyvän osaamisen uudistaminen on tärkeää. Urasuunnittelun avulla turvataan, että oppimista tapahtuu koko ajan organisaation eri puolilla ja organisaation rakenteet kehittyvät sekä yksilötason oppimista tukeviksi että organisaation uutta luovalle oppimiselle suotuisiksi. (Lähtenmäki, 1999, 6-7.)

2.3 URAJOHTAMINEN

Urajohtaminen on jatkuva prosessi jossa valmistellaan, täsmennetään ja toteutetaan yksilön tekemiä tai yrityksen urasuunnittelujärjestelmän puitteissa tehtyjä yksilöllisiä urasuunnitelmia. Urajohtamisessa toteuttajana on organisaatio ja näkökulma on aina organisaation. Urajohtaminen lähtee liikkeelle henkilöstön uraansa kohdistamien odotusten ja osaamisen kartoittamisesta. Tämän jälkeen organisaatio pyrkii sovittamaan yhteen yksilön odotukset ja kompetenssit yrityksen tarjoamiin uramahdollisuuksiin niin, että siitä on hyötyä organisaation liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamisessa. Mahdollinen osaamisvaje pyritään kuromaan umpeen tarjoamalla henkilöstölle riittävää koulutusta uralla etenemisen mahdollistamiseksi. Urajohtamisen avulla organisaatio pystyy systemaattisesti havaitsemaan, kehittämään ja kannustamaan potentiaaleja, joiden sitoutuminen organisaatioon on sen tulevaisuuden kannalta tärkeää. Näin pyritään varmistamaan, että organisaation tavoitteet myös johdon seuraajien kannalta täyttyvät. (Armstrong, 1992, 159; Lähtenmäki 1995; Puotinen & Vanhala, 1999, 36.)

Esimiehen rooli henkilöstön uraan kohdistuvien odotusten kartoittamisessa ja kehittämissuunnitelmien laatimisessa on erittäin merkittävä. Esimies voi halutessaan edesauttaa tai estää alaisen urakehitysmahdollisuuksia. Esimiehen tulisi pystyä hahmottamaan yksittäisten henkilöiden urasuunnitelmien ohella myös koko yksikön tilanne. Vaikka kaikkia toiveita ei ole mahdollista aina toteuttaa, tulisi esimiehen silti pystyä rakentamaan jokaiselle yksilölle optimaalinen kehittämissuunnitelma, joka on myös yksikön kokonaisedun kannalta suotuisa. Tämä on useissa yrityksissä aivan uusi ja merkittävä ajattelu- ja toimintatavan muutos, joka vaatii onnistuakseen johtamiskäytäntöjen sekä yrityskulttuurin muuttumista

henkilöstön kehittämistä arvostavaksi. Lisäksi se vaatii käytännön koulutusta kehityskeskustelujen käymiseen ja kehityssuunnitelmien laatimiseen.

Urajohtaminen ei liity pelkästään vertikaaliseen uralla etenemiseen, vaan uralla eteneminen voi tapahtua myös horisontaalisesti esimerkiksi työkierron, koulutustilaisuuksien ja mentoroinnin avulla. (Lähtenmäki 1995; Puotinen & Vanhala, 1999, 36.) Työnkierto ajatuksena on erittäin hyvä, mutta käytännössä sen onnistuminen on erittäin vaikeaa. Työnkierto vaatii onnistuakseen työnkiertoa tukevan organisaatorakenteen ja yrityskulttuuriin. Usein yritysten sisällä on myös yksiköitä, jotka toimivat varsin erilaisilla toimialoilla. Työntekijän siirtyminen täysin uudentyyntäisiin tehtäviin aiheuttaa väistämättä kustannuksia yritykselle tehokkuuden laskun ja mahdollisesti huonontuneen laadun kautta. Työnkierto on aina riski yritykselle, ja siitä saatavia hyötyjä on vaikea mitata. Lisäksi useimmissa yrityksissä ei ole ylimääräisiä ”pestejä”, johon joku toinen voisi tulla, työnkierto edellyttää useimmiten työtehtävien vaihtamista ”päittäin”.

Muita urajohtamisen työkaluja ovat erilaiset itsearviointimenetelmät, yksilöllinen ohjaus, sisäisistä työmarkkinoista tiedottaminen, potentiaalisuuden arviointimenetelmät sekä kehitysohjelmat. Itsearviointimenetelmien avulla yritykset pystyvät systemaattisesti tunnistamaan yksilöiden heikkoudet ja vahvuudet suhteessa organisaation urarakenteeseen. Menetelmien avulla saadaan selville myös muita yksilön uraan vaikuttavia tietoja, kuten esimerkiksi yksilön ura-ankkurit. Itsearviointimenetelmiä ovat muun muassa urasuunnitteluun ja uraan liittyvät työ- ja keskusteluryhmät.

Yksilöllisen ohjauksen avulla saadaan aikaan uraan liittyvää keskustelua yksilön ja organisaation edustajien välillä. Ohjausta voi koordinoida linjaesimies, ulkopuolinen konsultti tai henkilöstöasiantuntija. Yksilöllinen ohjaus voi olla epämuodollista tai muodollista, toistuvaa kehityskeskustelun omaista tai hyvin satunnaista. Yrityksen tulisi myös systemaattisesti ja avoimesti analysoida työtehtäviensä vaatimaa osaamistasoa, jotta yrityksen henkilöstöllä olisi mahdollisuus verrata omaa osaamistaan vapautuvien työpaikkojen vaatimuksiin. Tämä motivoi henkilöstöä kehittämään itseään ja tavoittelemaan uusia työtehtäviä. Urajohtamisen työkaluja ovat myös potentiaalikartoitukset. Potentiaalisuuden

kartoituksessa käytetään menetelmänä arviointikeskusta (assessment center), psykologisia testejä ja seuraajasuunnittelua. (Lähtenmäki 1995; Puotiainen & Vanhala, 1999, 36.)

Yritysten tulevaisuuden ennustamisen vaikeus hankaloittaa urajohtamista. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä yritysten tulisi pyrkiä joustavuuteen henkilöstönsä laadun suhteen. Henkilöstön taidot eivät välttämättä muutu samassa tahdissa markkinoiden kanssa. Liiketoiminnan kannalta epäolennaisten taitojen poiskitkeminen vaatii yritykseltä suuria ponnisteluja. Tästä syystä yritykset eivät edes välttämättä halua sitoa henkilöstöään yritykseen eliniäksi, eivätkä myöskään odota sitä henkilöstöltä. Uusi urajohtaminen korostaa epävarmuuden varalle laadittavien pelisääntöjen laatimisen tärkeyttä. Tämä tarkoittaa sitä, että nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä tulisi henkilökohtaisia urapolkuja pystyä muuttamaan riittävän nopeasti uutta tilannetta vastaavaksi. (Dany, 2000, 6-9.)

Taulukko 2: Uuden urajohtamisen ominaispiirteitä. (Dany, 2000, 9.)

	Perinteinen urajohtaminen	Uusi urajohtaminen
Ominaispiirteet	elinikäinen työura, ylennykset, objektiivinen urakäsite	työllistyminen, henkilökohtainen menestyminen, subjektiivinen urakäsite
Yritysympäristö	vakaa, isot yritykset joilla useita organisaatiotasoja, teknisen osaamisen korostuminen	muutos ja epävarmuus, organisaatioiden madaltuminen, ihmissuhdetaitojen korostuminen
uran tunnusmerkit ja työkalut	pätevyys, erityisosaaminen, urapolut, urajohtaminen	kompetenssit, markkinakelpoiset kompetenssit, ura portfolio, uraohjaus
vastuu urajohtamisesta	yritys	yksilö
suhde työntekijään	muodollinen sopimus	muunneltava sopimus

2.3.1 URAJOHTAMISEEN LIITTYVÄT ORGANISAATION RAKENNETEKIJÄT

Organisaatorakenne luo ne puitteet, missä yksilön urakehitys tapahtuu. Organisaation ominaispiirteet vaikuttavat mahdollisten ura-askelten määrään ja laatuun, joiden kautta yksilö voi kartuttaa ammatillista osaamistaan. Organisaation urarakenteita muovaavat organisaation koko, toimintojen moninaisuus, kansainvälisyyden aste, kansainvälistymisstrategia ja kilpailuasema. (Poutiainen & Vanhala, 1999, 36.)

Yrityksen organisaatorakenne vaikuttaa siis olennaisesti uraliikkuvuusmahdollisuuksiin, joita Scheinin **urapuu**-mallin mukaisesti voidaan organisaatiossa erottaa neljä: **vertikaalinen liikkuvuus, horisontaalinen liikkuvuus, keskeisyysliikkuvuus ja ulkoinen liikkuvuus**. Suuryrityksissä ja konserneissa organisaatorakenteen monimutkaisuus ja vakanssien suuri lukumäärä lisäävät sisäisen liikkuvuuden mahdollisuuksia. (Ropponen 1996, 25.) Uraliikkuvuutta tapahtuu luonnollisesti erityisesti organisaatiomuutosten yhteydessä. Tällöin avautuu uusia työtehtäviä henkilöiden siirtyessä muihin tehtäviin tai perustettaessa täysin uusia organisaatioyksiköitä. Tämän liikkuvuuden käynnistäjänä ei kuitenkaan ole uraan liittyvät tavoitteet, vaan kyseessä on organisaation uudelleen järjestelyihin liittyvä henkilöiden uudelleen järjestely.

Urajohtamisen suunnittelun ja periaatteiden luomisen yhteydessä tulisi ottaa kantaa myös ulkoiseen liikkuvuuteen. Perinteisesti ura on päättynyt kun yksilö lähtee yrityksestä. Ulkoiseen liikkuvuuteen voidaan suhtautua samoilla periaatteilla kuin ulkomaan komennukseen, ja sitä voidaan suunnitella siltä pohjalta, millaista uutta ammatillista osaamista ulkoinen liikkuvuus tuo ja mitä mahdollisuuksia ulkopuolelta hankittu kokemus yksilölle organisaatiossa avaa. (Lähtenmäki, 1995, 260-262.)

Kansainvälistyneissä ja kansainvälisissä yrityksissä expatriaattien käyttö ulkomaisten operaatioiden hoitamiseen parantaa objektiivisen ja subjektiivisen urakehityksien mahdollisuuksia urakierron myötä. Ulkomaan komennuksia kannattaa hyödyntää etenkin avainhenkilöiden kehittämisessä, sillä ne tarjoavat runsaasti tilaisuuksia ammatillisen ja organisatorisen osaamisen lisäämiseen. Ulkomaan komennuksiin sisältyy kuitenkin myös

riskejä, sillä harvat yritykset löytävät ulkomaankomennuksen aikana kertyneelle osaamiselle mielekästä käyttöä. Pahimmillaan ulkomaankomennusten houkuttelevuus voi jopa laskea, mikäli yksilö kohtaa vaikeita uraongelmia palatessaan kotimaahansa. Ulkomaan komennusten suunnittelu tulisi olla pitkäjänteistä ja olennainen osa yrityksen urajohtamista. Yrityksen koko ja kansainvälisyys eivät siten suoraan vaikuta myönteisten urakehitysten mahdollisuuksiin, mikäli urajohtamisen suunnitelmallisessa läpiviennissä on puutteita. (Lähtenmäki, 1995, 257-259.)

Perinteisillä toimialoilla usein vallitseva pyramidimainen organisaatorakenne noudattaa hierarkiaperusteista toimintokohtaista jakoa. Urajohtamisen puitteissa tällainen organisaatorakenne voidaan kuvata kolmiulotteisena urapuuna. Urakehitysmahdollisuuksina urapuussa ovat vertikaalinen liikkuvuus hierarkiatasolta toiselle tai horisontaalinen liikkuvuus joko säteittäisesti tai funktioiden välillä. Horisontaalinen liikkuvuus säteittäisesti tarkoittaa siirtymistä funktion sisällä keskeisempään asemaan. (Lähtenmäki, 1995, 260-261.)

Urapuun hyvinä puolina voidaan nähdä se, että hahmotettaessa organisaatio kolmiulotteiseksi puuksi hämärtyvät mahdollisuudet nähdä sisäiset siirrot yksinomaan joko ylennyksiksi tai alennuksiksi. Tämä vähentää yksilöön kohdistuvaa ulkoista menestymispainetta ja luo samalla yksilölle mahdollisuuden toteuttaa omia urapyrkimyksiään. Urapuu-mallin hahmottaminen parantaa organisaation valmiuksia käyttää rakennettaan eri tavoin hyväksi ja tarpeen mukaan kasvattaa organisaatioon joko liikkeenjohdollista kapasiteettia tai specialistivalmiuksia. Yritykset eivät kuitenkaan käytä hyväkseen kaikkia urapuun tarjoamia mahdollisuuksia. Liikkuvuutta suunnitellaan pääasiassa vertikaalisesti eikä yksilön vahvuuksia osata hyödyntää riittävästi. Tällöin seurauksena saattaa olla luovien ja eteenpäin suuntautuneiden henkilöiden kato yrityksestä, koska heidän osaamistaan ei hyödynnetä riittävästi tarjoamalla kierreporrasuraa perinteisen tikapuumallin rinnalla. (Lähtenmäki, 1995, 262.)

Specialistipainotteisia uria voidaan rakentaa organisaatorakenteen puitteissa joko pidättäytymällä funktion sisäisessä liikkuvuudessa tai käyttää hyväksi kaikkia rakenteen suomia liikkuvuusmahdollisuuksia organisaation poikki ja kartuttaa näin yleisliikkeenjohdollisia valmiuksia. Moniosaamista voidaan lisätä esimerkiksi siirtymällä hallinto- ja esikuntatehtävistä linja- ja tulosvastuuseen. Näin kasvaa myös kokonaisnäkemys

yrittäjien liiketoiminnasta. Yksittäisten urapolkujen rakenteet noudattavat siis joko tikapuumallia, muistuttavat kierreportaita, etenevät satunnaisesti, pysyvät kokonaan paikoillaan tai suuntautuvat jopa alaspäin.

Asiantuntijaorganisaatioissa organisaatiorakenne noudattaa usein verkkorakennetta, jossa jokaisen organisaation jäsenen asema perustuu kokonaisuuden kannalta arvokkaaseen tietoon ja erityisosaamiseen. Henkilöstön sitoutuminen ja ammatillinen kehittäminen ovat korostuneessa asemassa, koska ammattilaiset kaipaavat haasteellista työtä, innostavaa ilmapiiriä ja mahdollisuuksia vaikuttaa itse työnsä sisältöön. (Lähtenmäki, 1995, 262-263.) Työn kiinnostavuus on ylivoimaisesti tärkein asiantuntijan motivaattori. Työn pitää kokoajan muuttua henkilön kehityksen mukana niin, että asiantuntija kokee saavansa työstään kokoajan jotain. Asiantuntija haluaa päästä eteenpäin omassa työssään ja saada ongelmat ratkaistua. Työvälineet vaikuttavat läheisesti ammatissa onnistumiseen, ja siksi niiden on oltava kunnossa. Asiantuntija näkee usein työvälineet ammattitaitonsa arvostuksena. Asiantuntija hakeutuu myös mielellään arvostamiensa kollegoiden läheisyyteen ja työtyytyväisyyden kannalta oma ryhmä ja siinä vallitseva ilmapiiri ovat asiantuntijalle tärkeitä. Asiantuntijat haluavat saada esimiehiltään, työtovereiltaan ja alaisiltaan yksilöityä palautetta. Myös arvostus on asiantuntijalle tärkeää. Hän saattaa ponnistella pitkään ja yksin vaikeiden ongelmien parissa muuttaen ja kehittäen uusia toimintatapoja. Tämän vuoksi hän kokee usein muutosvastarintaa organisaation sisällä ja ulkopuolellakin markkinoidessaan ajatuksiaan ja ideoitaan. Voimakas kunnianhimo ja halu näyttää saa asiantuntijan jaksamaan työssään. Palkalla on asiantuntijalle merkitystä, sillä se on arvostuksen mitta. Asiantuntijalle ei ole tärkeää vain se mitä itse ansaitsee, vaan mitä myös vertailukohteena pidettävä kollega saa. (Sipilä, 1991, 39-44.)

Asiantuntijaorganisaatio asettaa urajohtamiselle ja urasuunnittelulle erityisiä vaatimuksia. Urakehityksen puitteissa sitä voisi kuva **urapensaaksi**. Löyhäsidonnainen, vakiintumaton ja vähemmän formaali organisaatiorakenne mahdollistaa monimuotoisten yksilöllisten urarakenteiden suunnittelun, joka on riippuvainen yksilön omasta kasvuhakuisuudesta. (Lähtenmäki, 1995, 262-263.) Asiantuntijoille urakehitys on tärkeää ja asiantuntijan urassa on otettava huomioon ammatillinen ura, organisatorinen ura, palkkaura/edut sekä julkisuusura. Alkuvaiheessa korostuu ammatillinen ura ja palkkaura, sitten henkilöstä

riippuen ammatillinen ura tai organisatorinen ura tai molemmat ja vähitellen myös yhä enemmän julkisuusura. (Sipilä, 1991, 143.)

Asiantuntijan on jossakin vaiheessa ratkaistava jatkaako hän asiantuntijana vai siirtykö hän esimiesuraan. Usein hyvät asiantuntijat palkitaan myös sillä, että heistä tehdään päälliköitä. Hyvänä puolena tässä asiassa on se, että asiantuntija esimiehenä pystyy kouluttamaan asiantuntijoita ja antamaan heille sellaista palautetta kuin he haluavat. Asiantuntijaorganisaatiossa yhdeksi hyvän esimiehen mittariksi voisikin asettaa sen kuinka monta itseään parempaa asiantuntijaa hän on kouluttanut. (Sipilä, 1991, 142-143.) Toisaalta kaikki asiantuntijat eivät koe ylennystä esimieheksi palkitsevana, pikemminkin päinvastoin.

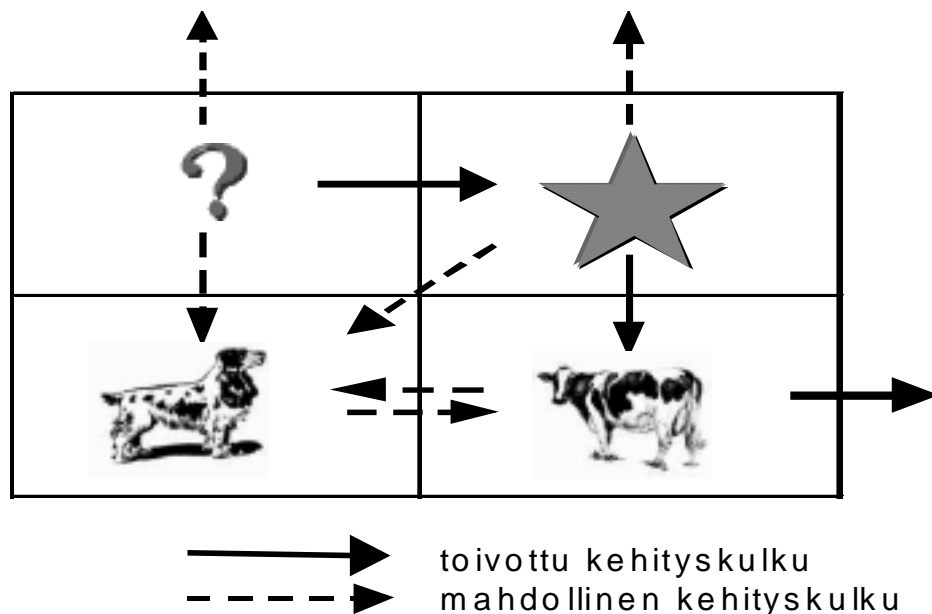
Dualladder (”kaksoistikapuut”) urajärjestelmä antaa asiantuntijalle mahdollisuuden jatkaa asiantuntijaurallaan. Järjestelmässä asiantuntijaa ei pakoteta palkka- tai arvostussyistä hakeutumaan esimiestehtäviin, joista hän ei ehkä ole kiinnostunut ja joihin hän ei ehkä luonteensa puolesta sovi. Asiantuntijaorganisaatioon tullaan usein harjoittelijaksi. Harjoitteluvaiheessa sekä asiantuntijalla että yrityksellä on mahdollisuus punnita yhteistyön mahdollisuuksia. Harjoitteluvaiheen jälkeen siirrytään nuoremmaksi asiantuntijaksi, jonka jälkeen asiantuntijaksi, senior-asiantuntijaksi/projektipäälliköksi ja viimeisenä erikoisasiantuntijaksi. (Sipilä, 1991, 145-147.)

Asiantuntijaurasta tulee dualladder-järjestelmässä helposti kaatopaikka, jonne siirretään en henkilöt, jotka eivät ole pärjänneet esimiesurallaan. Toinen ongelma on se, että asiantuntijan uramahdollisuudet ovat tukossa tietyn tason jälkeen, kun taas esimiesuralla mahdollisuudet ovat auki pidemmälle. Huippuasiantuntijoiden merkitystä yrityksille ei ole vielä kunnolla tiedostettu ja asiantuntijamarkkinat ovat Suomessa melko pienet. Asiantuntija voi myös erikoistua työttömäksi. Keskittymällä johonkin kapeaan erikoisalueeseen, jolla ei ole suuria markkinoita, voi asiantuntija hinnoitella itsensä ulos markkinoilta. Vaikka jokaisella itsellään on vastuu omasta työllisyydestään, voi esimies toiminnallaan myös estää tällaisten tilanteiden syntymisen. (Sipilä, 1991, 144-145, 147.)

2.3.2 HENKILÖSTÖPORTFOLIO URAJOHTAMISEN APUVÄLINEENÄ

Organisaation henkilöstövoimavaroja voidaan kokonaisuutena suunnitella ja hahmottaa Bostonin matriisin avulla aivan vastaavasti kuin suunnitellaan organisaation tuoteportfoliota tai strategisia liiketoiminta-alueita. Bostonin matriisi toimii elinkaariajattelun kautta, jolloin eri kasvuvaiheessa olevia tuotteita vastaavat yksilötasolla organisatorisen uran eri vaiheissa olevat henkilöt. Tavoitteena on ylläpitää kokonaistasapaino organisaation kykyrakenteessa ja henkisessä tasapainossa siten, että yksilötasolla tapahtuva jatkuva kierto matriisin lohkoista toiseen varmistaa organisaation toiminnan ja uusiutumiskykyisyyden. Matriisin nelikentässä on eroteltu neljä erilaista henkilöstöryhmää tai roolia, jotka edustavat organisatorisen uran eri vaiheita. Nämä roolit ovat **kysymysmerkki, tähti, lypsylehmä ja koira**. (Lähtenmäki, 1995, 14-15.)

Matriisiin voidaan myös liittää erityisesti asiantuntijoille tärkeät dimensiot: kokemus ja uuden oppimiskyky. Kokemus sisältää tiedot, taidot ja näkemyksen asioista ja oppimiskyky kuvastaa herkkyyttä oppia uusia asioita. (Sipilä, 1991, 148-150.)



Kuva 1: Henkilöstöportfolio. (Lähtenmäki, 1995, 16.)

Organisaation kokonaisosaamisen kannalta jokainen uusi tulokas eli juniori on kysymysmerkki, johon täytyy panostaa sisäänajo- ja kehittämiskustannuksia, jotta hänen merkityksensä kasvaisi. Osa kysymysmerkeistä osoittautuu hukkainvestoinneiksi, eikä niistä koskaan muodostu tähtiä. Potentiaalisempia uransa alkuvaiheessa olevia avainhenkilöitä voidaan luonnehtia ”nuoriksi leijoniksi”, joilla on voimakas halu näyttää kyntensä haasteellisissa tehtävissä. Asiantuntijaroolissa olevilla kysymysmerkeillä on suuri oppimiskyky, mutta vielä vähän kokemuksen tuomia tietoja, taitoja ja näkemystä. He myös vaihtavat varsin herkästi toiseen organisaatioon, mikäli tarjottu työ tai työpaikan ilmapiiri ei osoittaudu uraodotuksia vastaavaksi. Koska junioritason vaihtuvuus aiheuttaa organisaatiolle merkittäviä rekrytointi- ja sisäänajokustannuksia, tulisi yritysten pyrkiä aktiivisesti karsimaan liiallista tai hallitsematonta uran alkuliikkuvuutta panostamalla rekrytoinnin onnistumiseen ja yksilölähtöiseen urasuunnitteluun. Myös kannustavan ja tulosvastuullisen ilmapiirin luomiseen ja uuden tulokkaan nopeaan sitouttamiseen tulisi kiinnittää huomiota. Tässä juuri mentoreiden rooli junioreiden tukijoina on keskeinen. (Lähtenmäki, 1995, 15, 339-341.)

Kysymysmerkeistä voi ammatillisen osaamisen kehittymisen kautta tulla uransa partneri- tai seniorivaiheessa tähtiä, jotka ovat yrityksen toiminnan kannalta avainhenkilöitä. He ovat aidosti sitoutuneita yritykseen ja luovat ympärilleen kannustavan ilmapiirin. Asiantuntijaroolissa olevilla tähdillä on suuri oppimiskyky uusille asioille ja heillä on myös kokemukseen tuomaan näkemystä asioista. Organisaation menestymisen kannalta on erityisen tärkeää, että heidät kyetään pitämään organisaatiossa investoimalla heihin edelleen, koska etenemisvaiheessa oleville tähdille on kysyntää muuallakin. Tähtien työhönsä kohdistamien sisältöodotusten selvittäminen on välttämätöntä, jotta heille voidaan tarjota heidän ura-ankkureitaan vastaavia haasteita esimerkiksi sisäisen liikkuvuuden, ammattitaidon kartuttamisen tai sisäisen yrittäjyyden muodossa. Mikäli organisaatiossa ei ole tarjota yksilölle oikeanlaisia haasteita ja mahdollisuutta löytää ura-ankkureita vastaavaa sisältöä työhön, on ulkoista liikkuvuutta pidettävä sekä organisaation että yksilön ammatillisen ja henkisen kasvun kannalta suositeltavana ratkaisuna. (Lähtenmäki, 1995, 15, 341-342.)

Urakehityksen edetessä tähdistä muodostuu vähitellen lypsylehmiä, jotka ovat kypsyys- tai mentorivaiheessa. He eivät ole enää aktiivisesti kiinnostuneita kehittämään itseään, vaan suuntaavat energiansa nuorempien potentiaalien auttamiseen. Vahvan itsetunnon ja

kokemuksen kautta heillä on myös kyky kartoittaa kysymysmerkkien suuresta joukosta potentiaaliset tähdet. Asiantuntijaroolissa olevat lypsylehmät eivät enää halua aktiivisesti oppia uusia asioita, mutta heillä on paljon kokemuseräistä tietoa, taitoja ja näkemyksiä asioista. Lypsylehmät ovat keskeisiä toiminnan jatkuvuutta ja henkilöstötasapainoa ylläpitäviä voimavaroja organisaatiossa, kunhan heitä osataan motivoida oikein. Lypsylehmävaihe muodostaa luonnollisen poistumatiien organisaatiosta eläkkeelle siirtymisen tai toiseen organisaation siirtymisen kautta. (Lähteenmäki, 1995, 16.)

Yksilön urakehitys ei kuitenkaan aina tapahdu edellä kuvatulla tavalla, vaan voimavaroja hukkaantuu jokaisessa kehitysvaiheessa henkilöiden luisuessa koiriksi. Yksilön kehityskaarta ja organisaation uusiutumisosessia ajatellen nämä tuottamattomat, kehityskyvyttömät ja -haluttomat, ammatillisesti luutuneet ja muita syyttelevät koirat ovat varsin suuri ja ongelmallinen ryhmä yrityksissä. Asiantuntijaroolissa olevilla koirilla on vähän halua oppia uusia asioita, ja tästä syystä heidän tietonsa ja taitonsa saattavat olla vanhentuneet. Työnantajalle tällainen henkilö on tuottamaton, ja hänen kohdallaan saatetaan miettiä miten tällainen henkilö voitaisiin kunniallisesti siirtää sivuun. Myös asiantuntijalle itselleen kelkasta tippuminen on kova pala, onhan kyseessä työ, joka on ollut hänelle elämässään tärkeintä. Katkeroitunut koira synnyttää työyhteisöön ympärilleen kateuden ja kyynisyyden ilmapiirin, jolloin koiraksi luisumisen vaara on suuri myös muilla. Koirat saattavat toiminnallaan karkottaa kysymysmerkit ja tähdet, jolloin organisaation uusiutumiskyky on vaarassa, kun henkilöstökokoonpanossa on tähtien kohdalla aukko. Mikäli yritys toimii alalla missä kysymysmerkkejä on jatkuvasti saatavissa ei tätä aukkoa heti välttämättä huomata. Pidemmällä aikavälillä muodostuu henkilöstörakenne kaksihuippuiseksi, jolloin organisaatiossa on sekä kysymysmerkkejä että koiria, mutta ei lainkaan tähtiä eikä lypsylehmiä. Yrityksen menestymisen kannalta juuri tähdet ja lypsylehmät ovat tärkeitä, sillä he vaikuttavat eniten yrityksen tuottoihin, kykenevät organisoimaan yrityksen toimintaa, visioimaan tulevaisuutta ja motivoimaan muuta henkilöstöä hyviin työsuorituksiin. (Lähteenmäki, 1995, 16-17.)

Epäonnistuneen henkilöstöportfolion hallinnan päällimmäisenä syynä voidaan pitää yksilölähtöisen urasuunnittelun ja johtamisen puutetta sekä henkilöstöjohtamisessa tehtyjä virhearviointeja. Silloin kun organisaatiossa ei systemaattisesti selvitetä henkilöstön

uraodotuksia, seurata niiden kehittymistä on rekrytoinnissa, sisäisissä siirroissa ja ylennyksissä olemassa vaara tehdä virheratkaisuja. Haasteiden puute, ylisuuret odotukset ja katteettomat uralupaukset vaikuttavat myös negatiivisesti yksilön urakehitykseen. Väärä henkilöstökoonpano ja negatiivinen organisaatioilmapiiri vaikeuttavat osaltaan myös yksilön urakehitystä. Realistisiin ja palkitseviin urapyrkimyksiin kannustava ilmapiiri vahvistaa yksilön itsetuntoa ja rohkaisee kehittämään itseään ja omaa uraansa. Esimiehet ja mentorit ovat tässä avainasemassa, koska heillä tulisi olla kykyä johtaa erilaisia alaisia ja riittävästi tietoa siitä millaista ohjausta ja tukea erityyppiset henkilöt tarvitsevat. (Lähteenmäki, 1995, 344-345.)

2.4 URAKEHITYS OSANA HENKILÖSTÖSUUNNITTELUA

Henkilöstösuunnittelu on olennainen osa henkilöstövoimavarojen johtamista, koska sen avulla suunnitellaan ja kehitetään henkilöstövoimavaroja vastaamaan yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita. Henkilöstövoimavarat voidaan erotella henkilöstösuunnittelussa kolmeen ryhmään: henkilöstövoimavarojen määrä, henkilöstövoimavarojen laatu ja henkilöstövoimavarojen tila eli työilmapiiri tai työtyytyväisyys.

Henkilöstövoimavarojen määrällinen suunnittelu liittyy liiketoiminnan toteuttamiseksi tarvittavaan henkilömäärän suunnitteluun, työajan käytön tehostamiseen ja poissaolojen seurantaan. Henkilöstövoimavarojen laadullisen suunnittelun tarkoituksena on turvata riittävä osaaminen yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi ja ennakoida osaamisen kehittämistarvetta. Henkilöstövoimavarojen tilan kartoittamisella pyritään selvittämään työilmapiiri- ja työtyytyväisyystutkimusten avulla, miten henkilöstö kokee yrityksensä ilmapiirin. Henkilöstösuunnittelu antaa tietoa budjetoinnin pohjaksi, sillä sen avulla voidaan ennakoida ja analysoida henkilöstökustannuksia. (Storey, 1995, 167; Kauhanen, 2000, 35; Helsingin Sanomat, 8.10.2000.)

Työnantajalla on yhteistoimintalain ja työehtosopimusten perusteella velvollisuus tehdä henkilöstösuunnitelma, joka tulee vahvistaa ennen tilikauden alkua (YTL 6b§). Henkilöstösuunnitelmaan on sisällytettävä sellaiset yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvat asiat, joilla on henkilöstön rakennetta, määrää tai laatua koskevaa merkitystä. Lisäksi siinä on

selvitettävä henkilöstön määrässä ja laadussa odotettavissa olevat sekä suunnitellut muutokset. Henkilöstösuunnitelmassa on myös pyrittävä kiinnittämään huomiota ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeisiin.

Henkilöstön kannalta henkilöstösuunnittelun tavoitteena on varmistaa, että jokainen voi tarjolla olevien mahdollisuuksien rajoissa työskennellä edellytyksiään ja tavoitteitaan vastaavissa työtehtävissä. Henkilöstösuunnittelun ansiosta yksilö voi saada tietoja mahdollisuuksistaan yrityksessä ja näin perustan urasuunnitelmilleen.

2.4.1 TOIMINTAYMPÄRISTÖN ANALYSOINTI

Henkilöstösuunnittelu lähtee liikkeelle yrityksen ulkoisen toimintaympäristön analysoinnista. Toimintaympäristön analysointi tehdään yleensä jo yrityksen strategianprosessin yhteydessä, ja henkilöstösuunnittelussa yrityksen toimintaympäristöä ja siinä tapahtuvia muutoksia pohditaan etenkin henkilöstön näkökulmasta.

Yritysten toimintaympäristössä on tapahtunut paljon muutoksia sekä kansainvälisellä että paikallisella tasolla. Nämä muutokset liittyvät muutoksiin maailman taloudessa, uuden teknologian tuomiin mahdollisuuksiin, kulttuurin muutoksiin, poliittisiin muutoksiin sekä demografisiin muutoksiin. (Jackson, Arnold, Nicholson & Watts, 1996, 9; Storey, 1995, 180-186.)

Maaailman taloudessa tapahtuvat muutokset vaikuttavat urakehitykseen työllisyyden kautta, joka vaihtelee suhdanteiden mukaan. Turvattomuuden tunne uran jatkuvuuteen nousee laskusuhdanteen, laman ja korkean työttömyyden aikana. Juuri silloin tulisi huomiota erityisesti kiinnittää urakehitykseen. Yritysten kansainvälistyminen ja uusien talousmahtien nousu muuttavat työllisyyden rakenteita eri teollisuuden aloilla. Perinteiset alkutuotannon alat, kuten esimerkiksi kaivannaisteollisuus ja rakennusteollisuus, eivät pysty kilpailemaan työllisyyskustannuksien vähentämisessä tai uuden teknologian käyttöönotossa palvelualojen kanssa. Urajohtamisen kannalta tämä muutos tarkoittaa laajojen ihmisryhmien siirtymistä vanhoista työllisyyden muodoista uuteen tapaan tehdä työtä, ja ne jotka eivät tässä

kehityksessä pysy perässä, joutuvat antamaan tietä osaavammille. (Jackson, Arnold, Nicholson & Watts, 1996, 10.)

Tekniset innovaatiot ovat aiheuttaneet muutoksia monilla toimialoilla. Automatisointi on vähentänyt henkilöstön tarvetta etenkin tuotantoteollisuudessa. Tänä päivänä uusien tietoteknisten ratkaisujen avulla on pystytty vähentämään henkilöstöä myös palvelualoilla ja toimistoissa. Eri toimialoilla toimivat yritykset ovat myös muuttaneet muotoaan. Tietotekniset ratkaisut ovat mahdollistaneet pienten yritysten alalle tulon varsin alhaisilla perustamiskustannuksilla. Markkinat ovat jakautumassa suuriin perinteisiin yrityksiin ja pieniin uutta teknologiaa hyödyntäviin yrityksiin, joissa urasuunnittelu ei tapahdu perinteisen mallin mukaan. Myös informaatioteknologia ja mobiilit ratkaisut vaikuttavat yrityksen tapaan toimia. Yritykset voivat hoitaa sähköisesti monia toimintojaan ja tietyt yritysten toiminnot voidaan jopa ulkoistaa kokonaan. Tyypillisesti ulkoistettavia toimintoja ovat esimerkiksi tuotesuunnittelu, koulutus ja kirjanpito. (Jackson, Arnold, Nicholson & Watts, 1996, 11-12.)

Poliittiset, organisatoriset ja arvoihin liittyvät muutokset vaikuttavat osaltaan työllisyysrakenteeseen. Valtion rooli lakien ja omistussuhteiden muutosten kautta vaikuttaa yritysten liiketoimintaan. Valtion yritysten yksityistäminen ja säänneltyjen liiketoimintalojen vapauttaminen ovat muokanneet yritys ympäristöä uudelleen. Lisäksi yritysten sisällä on tapahtunut merkittäviä muutoksia johtamiskulttuurissa. Organisaatiot keskittyvät nyt entistä enemmän henkilöstön osaamisen kehittämiseen, joustavien ja matalien organisaatorakenteiden suunnittelemiseen, projektitulokulttuurin kehittämiseen sekä suorituksen johtamismallien hyödyntämiseen. (Dany, 2000, 6-9.)

Myös henkilöstön osaamisvaateissa tapahtuu muutoksia toimintaympäristön muuttuessa. Esimerkiksi Englannissa tehtyjen ennusteiden mukaan yritysten kysyntä alemman koulutuksen saaneiden työntekijöiden suhteen vähenee, kun taas korkeasti koulutettujen etenkin teknisen koulutuksen saaneiden henkilöiden kysyntä tulee lisääntymään. (Storey, 1995, 183.)

Henkilöstön asenne työtä kohtaa muuttuu toimintaympäristön muutosten myötä ja ihmisten arvot ja elämäntyyli ovat myös muuttamassa muotoaan. Ihmiset eivät enää ajattele työtä ja

vapaa-aikaa kahdeksi erilliseksi osa-alueeksi, vaan niiden väliset erot ovat hämärtyneissä. Urajohtamisen kannalta kehitys on kulkeutunut siihen suuntaan, että ihmiset haluavat hallita yhä enemmän omaa uraansa ja vaikuttaa siten omiin mahdollisuuksiinsa. Uuden urajohtamisen pääperiaate korostaa yksilöllisyyttä, mikä tarkoittaa sitä, että henkilöstön tulisi itse vastata omasta urapolustaan määrittelemällä itse oman urasuunnittelunsa pelisäännöt huomioiden tulevaisuuden työmarkkinoiden kehitys sekä omat tulevaisuuden tavoitteensa. (Dany, 2000, 8-9; Jackson, Arnold, Nicholson & Watts, 1996, 13-14.)

2.4.2 LIIKETOIMINTASTRATEGIAN VAATIMA HENKILÖSTÖTARVE

Strategia on ylimmän johdon toimintasuunnitelma ja toimintatapa, jonka avulla organisaatiota johdetaan nyt ja tulevaisuudessa kohti yrityksen tavoitteita. Strategia määrittelee organisaation liiketoiminnan luonteen ja laajuuden toimintaympäristön uhat ja mahdollisuudet huomioon ottaen. Strategian ohjaamana organisaation taloudelliset ja henkiset voimavarat pyritään kokoamaan ja kohdistamaan siten, että yritykselle syntyy ainutlaatuinen ja kestävä kilpailuasema. Strategisessa johtamisessa korostuu erityisesti strategisen vision luomisen lisäksi siitä viestiminen sekä organisaatiomuutoksen johtaminen. (Legge, 1995, 97; Kauhanen, 2000, 17.)

Henkilöstöstrategia on keskeinen osa yrityksen liiketoimintastrategiaa. Henkilöstöstrategia pitää sisällään yrityksen keskeiset ajatukset siitä, miten henkilöstöä tulisi johtaa ja millaisilla henkilöstövoimavaroilla liiketoiminnan tavoitteet saavutetaan. Henkilöstöstrategian tarkoituksena on siis huolehtia siitä, että valittua liiketoimintastrategiaa on toteuttamassa ja kehittämässä määrällisesti ja rakenteellisesti oikeanlainen joukko ihmisiä. Henkilöstöstrategiat pyrkivät vaikuttamaan myös yrityskulttuuriin käyttäytymisen muutosten kautta. Yrityskulttuurin muutoksen kautta vaikutetaan työntekijöiden arvoihin ja uskomuksiin. (Kauhanen, 2000, 21,35; Torrington & Hall, 1995, 44-46.)

Henkilöstösuunnittelun avulla liiketoimintastrategiassa ja henkilöstöstrategiassa määritellyt tavoitteet pyritään konkretisoimaan käytännön toimintasuunnitelmiksi. Siinä arvioidaan millaisilla määrällisillä ja laadullisilla henkilöstövoimavaroilla yrityksen olisi mahdollista

saavuttaa asettamansa strategiset tavoitteet ja mitä yrityksen tulisi näiden tavoitteiden saavuttamiseksi tehdä.

2.4.3 NYKYISEN HENKILÖSTÖRAKENTEEN ANALYSOINTI

Yrityksen nykyistä henkilöstörakennetta voidaan analysoida iän, palvelusvuosien sukupuolen, palkkatulojen, poissaolotietojen, osaamisen tai suoritustason mukaan. Osa näistä tiedoista on suhteellisen helposti saatavilla yrityksen tietojärjestelmistä, mutta henkilöstön osaamiseen liittyvät tiedot edellyttävät systemaattista tiedon keruuta esimerkiksi kehityskeskustelujen kautta. Jotta tämä tieto olisi helposti saatavilla ja raportoitavissa, edellyttää se usein myös sellaista tietojärjestelmää, joka pystyy tällaista tietoa käsittelemään. (Storey, 1995, 168.)

Kehityskeskustelujen kautta saadaan tietoa yksilöiden ura- ja elämäntavoitteista, vahvuuksista, heikkouksista ja todellisesta valmiudesta sitoutua. Urasuunnittelun mahdollistamiseksi on organisaation myös tunnistettava oman liiketoimintansa kannalta kriittiset avainosaamiset jotka pohjautuvat organisaation strategiaan, arvoihin ja yrityskulttuuriin. Näistä yhdessä syntyy yksilön urasuunnitelma, joka on osa yksilön laajempaa kehityssuunnitelmaa.

Henkilöstön rakennetiedon perusteella voidaan tehdä erilaisia ennusteita esimerkiksi henkilöstön eläkkeelle siirtymisestä. Yksi yleisesti seurattava tunnusluku on vaihtuvuusprosentti, jonka avulla pyritään ennustamaan ennalta arvaamattomia työsuhteen lopettamisia ja kartoittamaan missä henkilöstöryhmissä vaihtuvuus on suurin. Pelkkä tunnusluvun seuranta ei tietenkään riitä, vaan ongelmien syyt on myös selvitettävä. Usein suuren vaihdunnan ryhmiä ovat nuoret, ammattitaidottomat ja ne henkilöt, joilla on aikaisemmin ollut lyhyitä työsuhteita. Vaihtuvuus on myös suuria niiden henkilöiden keskuudessa, joilla on alhainen tai korkea koulutustaso. Uuden työsuhteen aloittaneet ovat myös herkempiä vaihtamaan työpaikkaa työsuhteen alkuaikoina. Vaikka tiettyyn pisteeseen saakka vaihtuvuutta voidaan pitää terveenä ilmiönä, koska uusien työntekijöiden kautta saadaan työyhteisöön ”uutta verta”, niin hallitsematon vaihtuvuus aiheuttaa kuitenkin usein yritykselle ylimääräisiä kustannuksia. (Heinonen & Järvinen, 1997, 76; Storey, 1995, 168-169.)

Poissaolotiedot ovat myös yksi henkilöstösuunnittelun tunnusluvuista. Poissaolotietoja voidaan seurata esimerkiksi sairauspoissaoloista, koulutuspoissaoloista ja muista poissaoloista jotka johtuvat perhepoliittisista tai muista vapaista. Korkea sairauspoissaoloprosentti voi olla merkki työtyytymättömyydestä ja aikeista lähteä, mutta se kertoo myös työpaikan ilmapiiristä ja johtamiskulttuurista. Poissaolotiedot vaikuttavat olennaisesti henkilöstön työmääräsuunnitelmiin ja tätä kautta tarvittavien sijaisten määriin.

Henkilöstön tilasta saadaan tietoa erilaisilla ilmapiiritutkimuksilla. Tutkimuksissa voidaan kartoittaa esimerkiksi sitä, miten johto ja henkilöstö näkevät yrityksensä ilmapiiriin. Keskukskaupakamarin vuonna 2000 tekemässä tutkimuksessa kysyttiin johdolta ja henkilöstöltä kuuluuko yrityksen kulttuuriin systemaattinen henkilöstön urasuunnittelu ja koulutuksen järjestäminen. Johdosta 57% oli sitä mieltä että kuuluu, kun vastaava prosentti henkilöstön osalta oli 16%. Johdosta 87% ajatteli säännöllisten kehityskeskustelujen kuuluvan yrityksen kulttuuriin, kun vastaava prosentti henkilöstön osalta oli 41%. (Helsingin Sanomat, 8.10.2000.) Erot johdon ja henkilöstön välillä ovat erittäin mielenkiintoisia, sillä kyseessä ei ole se, ettei henkilöstö esimerkiksi tiedä että yrityksessä käydään kehityskeskusteluja. Kyse on ennemminkin siitä, miten henkilöstön mieltää kehityskeskustelujen luonteen.

2.5 URAKEHITYSPROSESSI

Urakehitys perustuu yrityksen visioon ja strategiaan osaamisen suhteen. Strategiaprosessissa määritellään millaista osaamista tarvitaan, jotta strategiset tavoitteet voitaisiin saavuttaa. Kyseessä on se organisaation avainosaaminen, jolla organisaatio pyrkii saavuttamaan kilpailuetua. Urakehitysprosessissa yhdistyvät urasuunnitteluprosessi ja urajohtamisprosessi. Urasuunnittelussa laaditaan yksilökohtaisia ura- ja kehityssuunnitelmia kehityskeskustelujen avulla. Yksilökohtaiset urasuunnitelmat yhdistetään organisaation näkökulmasta urajohtamisprosessissa. Urajohtamisprosessissa luodaan yrityksen peruseriaatteet ja pelisäännöt miten, missä ja milloin urakehitystä toteutetaan. Urajohtamisen avulla muokataan myös yrityksen organisaatorakenne sellaiseksi, että uraliikkuvuus on mahdollista. Henkilöstörakennetta voidaan suunnitella urajohtamisen näkökulmasta henkilöstöportfolion avulla. Henkilöstöportfolion hallinnan avulla pyritään siihen, että

yksilöiden organisatoriset urat etenevät tavalla, joka ylläpitää luonnollista tuotteiden elinkaaren mukaista jatkuvaa kiertoa kysymysmerkeistä tähtien kautta lypsyilehmiksi.

Urakehitysprosessi konkretisoituu henkilöstösuunnittelun kautta. Henkilöstösuunnittelussa verrataan strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi vaatimaa henkilöstötarvetta ja osaamista nykyisiin henkilöstöresursseihin. Tämän lopputuloksena syntyy henkilöstösuunnittelun konkreettiset toimintasuunnitelmat. Toimintasuunnitelmat kertovat sen, mitkä ovat yrityksen realistiset keinot päästä haluttuun tavoitteeseen, mikäli nykyisissä henkilöstöresursseissa ilmenee joko määrällisiä tai laadullisia eroja tavoitetilään verrattuna. Toimintasuunnitelmia voivat olla esimerkiksi rekryointisuunnitelmat, henkilöstön koulutus- ja kehittämissuunnitelmat, työn uudelleen organisointisuunnitelmat ja henkilöstön vähentämissuunnitelmat. Toimintasuunnitelmat toimivat myös budjetoinnin pohjana, joten näin on varmistettu myös se, että esimerkiksi henkilöstön kehittämiseen myös budjetoidaan rahaa.

Urakehitysprosessissa konkretisoituvat yrityksen strategiset tavoitteet. Urakehitysprosessissa otetaan kantaa siihen, millaista osaamista organisaatiossa tuetaan ja millaisia henkilöitä kehitetään. Kaikki eivät edes halua kehittyä, mikä on aivan luonnollista. Kehityskeskustelujen kautta selvitetään yksilön odotukset ja tavoitteet uraltaan. Ne henkilöt, jotka ilmaisevat halunsa kehittyä, saavat siihen mahdollisuuden.

3. TUTKIMUSTEHTÄVÄ

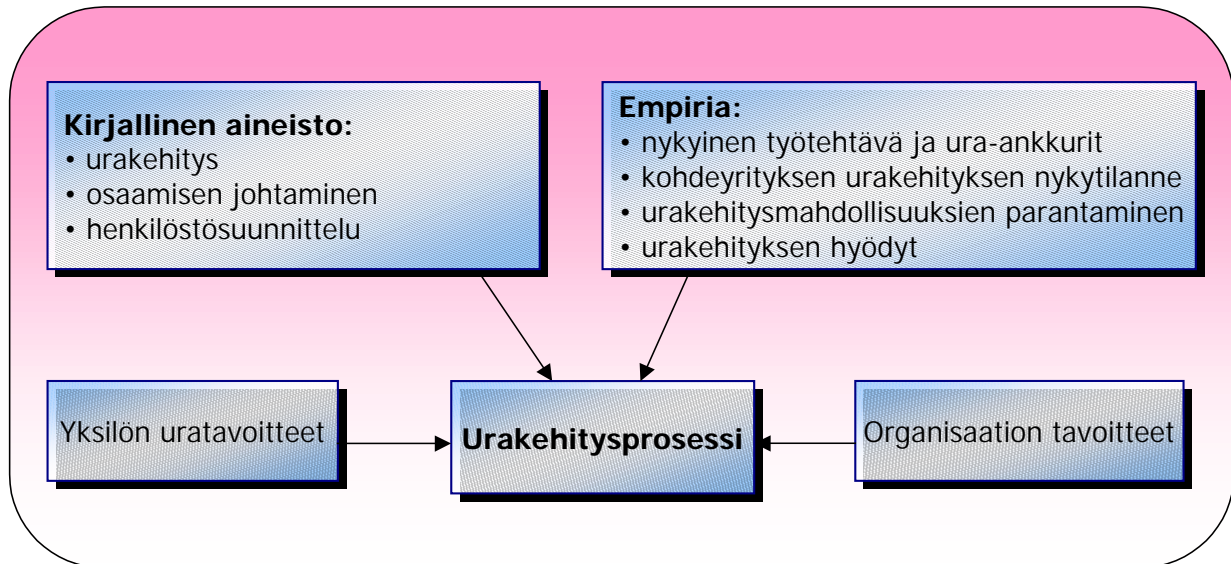
3.1 TUTKIMUSONGELMA

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa ehdotelma siitä, millainen kohdeyrityksen urakehitysprosessi voisi olla. Urakehitysprosessi perustuu urasuunnittelusta ja urajohtamisesta kirjoitettuun kirjalliseen materiaaliin sekä osaamisen johtamiseen ja henkilöstösuunnitteluun liittyvään kirjallisuuteen. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa pyritään kartoittamaan haastattelujen avulla miten kohdeyrityksen esimies- ja asiantuntijatehtävissä toimivat henkilöt kokevat nykyiset työtehtävänsä ja millaisiksi he arvioivat omat ura-ankkurinsa. Lisäksi heitä sekä heidän esimiehiään pyydettiin arvioimaan kohdeyrityksen urakehityksen nykytilannetta,

miten urakehitysmahdollisuuksia voitaisiin parantaa ja mitä mahdollisia hyötyjä urakehitykseen panostamisella voitaisiin saavuttaa. Kohdeorganisaation kannalta tutkimuksessa on tarkoitus perustella urakehityksen tärkeyttä henkilöstövoimavarojen kehittämisessä pohjautuen yrityksen tämän hetkiseen tilanteeseen. Urakehitykseen panostamisen kautta kohdeorganisaation pitkän tähtäimen tavoitteena on tasapainottaa yrityksen henkilöstörakennetta, lisätä henkilöstön sitoutumista yritykseen sekä luoda pohjaa oppivalle organisaatiolle.

Tutkimus perustuu organisatoriseen uratulkintaan. **Tutkimuksessa pyritään luomaan konkreettinen urakehitysprosessi, johon on yhdistetty sekä yksilön että organisaation näkökulma, ja joka linkittyy osaamisen johtamiseen sekä henkilöstösuunnitteluun.**

Tutkimus pyrkii vastaamaan kysymykseen: Miten yksilön ja organisaation uratavoitteet voidaan yhdistää urakehitysprosessin avulla?



Kuva 2. Tutkimusongelma.

3.2 TUTKIMUSPROSESSI

Idea tutkimukselle on lähtenyt Finnairin henkilöstöstrategiaprojektista, missä tutkija on itse ollut aktiivisena jäsenenä mukana projektisihteerin roolissa. Strategiaprojektin jälkeen käynnistettiin strategiasta nousevien pitkän tähtäimen päämäärien myötä erillinen HR-projektit organisaatio, jossa tutkija on mukana kokopäiväisenä HR-projektiasiantuntijana. Tutkija on työskennellyt henkilöstösuunnitteluprojektissa ja SAP HR tietojärjestelmäprojektissa erityisalueenaan rekrytointi ja henkilöstön kehittäminen.

Projektityöskentelyn edetessä tutkijan mielenkiinto alkoi kohdistua urakehitykseen. Tämä johtui erityisesti siitä, että Finnairissa ei ole systemaattisesti panostettu urasuunnittelun tai urajohtamiseen, eikä siihen ole suuremmin kiinnitetty huomiota myöskään nyt aloitetussa kehitysohjelmassa. Finnairin valinta kohdeyritykseksi oli näin ollen luontevaa, koska yrityksestä löytyi uusi kehityskohde, johon kaivattiin ratkaisumallia.

Tutustuessa alan kirjallisuuteen tutkija huomasi jo melko lyhyen ajan sisällä, että aiheesta kirjoitettu kirjallisuus on käsitteeltään melko kirjavaa. Kirjoittajat puhuvat urasuunnittelusta, urajohtamisesta ja urakehityksestä tarkoittaen osittain samaa asiaa ja osittain eri asioita. Urasuunnittelu ja urajohtaminen liitettiin kirjoittajasta riippuen joko henkilöstön kehittämiseen tai henkilöstösuunnitteluun. Suurin puute kirjallisuudessa oli se, että asiaa käsiteltiin usein irrallaan muusta henkilöstövoimavarojen johtamisesta ja asian käsittely jäi usein varsin korkealle tasolla. Kirjoittajien erilaiset uramallit olivat harvoin empiirisesti ”testattuja”.

Kirjallisuudessa ilmenneiden ”puutteiden” vuoksi tutkija halusi luoda konkreettisen urakehitysprosessin, joka liittyy yhteen yksilön näkökulmasta tapahtuvan urasuunnittelun sekä organisaation tavoitteista tapahtuvan urajohtamisen. Henkilöstösuunnittelun kautta muutetaan yksilön ja organisaation tavoitteet konkreettisiksi toimintasuunnitelmiksi.

Jotta tutkimus ei jäisi pelkästään tutkijan omaksi päättelyksi, teki tutkija 12 empiiristä haastattelua kohdeyrityksessään. Haastattelujen kohderyhmäksi valittiin Finnairin SkySchool osallistujat ja heidän esimiehensä. SkySchool on helmikuussa 2001 käynnistetty koulutusohjelma, jonka tavoitteena on edistää osallistujien liikkeenjohdollista osaamista.

Koulutusohjelmaan on valittu 26 osallistujaa ja ohjelma kestää kaksi vuotta. Valittujen valintakriteereinä oli riittävä teoreettinen koulutus, viiden vuoden työkokemus Finnairilla, hyvä englannin kielen taito sekä avoin asenne uusille ideoille ja ajatuksille. Lisäksi tarvittiin suosituskirje hakijan esimieheltä. Tällä hetkellä SkySchool koulutus on keskeytetty johtuen yhtiön tämän hetkisestä taloudellisesta tilanteesta, mutta koulutusta on suunniteltu jatkettavan vuonna 2003.

Syy siihen, miksi tutkija päätyi valitsemaan haastateltavat SkySchool osallistujien joukosta on se, että kaikki nämä henkilöt ovat itse pyrkineet SkySchooliin ja haluavat todennäköisesti näin ollen myös kehittää itseään ja omaa uraansa. Nämä henkilöt ovat myös yhtiön kannalta avainhenkilöitä, joiden kehityksestä ollaan kiinnostuneita. Näin ollen myös heidän motivoiminen ja sitouttaminen yhtiöön on tärkeää.

Kohderyhmän 26 osallistujasta valittiin kuusi haastateltavaa. Tutkija valitsi haastateltavat siten, että jokaisesta liiketoiminta-alueesta josta oli osallistujia, valittiin yksi haastateltava. Näin saatiin näkemyksiä eri liiketoimintayksiköistä. Nämä liiketoimintayksiköt olivat tekniikka, markkinointi, lentotoiminta ja henkilöstö ja hallinto. Lisäksi kaksi haastateltavista kuuluivat liiketoiminnan kehittäminen ja strateginen suunnittelu -yksikköön. Toisena kriteerinä oli se, haastateltavat ovat nuoria ja suhteellisesti olleet melko lyhyen ajan Finnairin palveluksessa. Tavoitteena oli, että jokaisen liiketoiminta-alueen haastateltava oli tullut Finnairille 1990-luvun aikana tai ainakin 1980-luvun loppupuolella. Syy tähän oli se, että tutkimusten mukaan vaihtuvuus nuorten ja suhteellisen vähän aikaa yrityksessä olleiden keskuudessa on suurinta. Kaikki 12 haastattelua suoritettiin kevään 2001 aikana teemahaastatteluina, jotka nauhoitettiin ja purettiin auki. Yhden haastateltavan osalta haastattelu jouduttiin toistamaan, koska nauhoitus ensimmäisessä haastattelussa ei onnistunut.

3.3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN VALIDITEETTI JA RELIABILITEETTI

Tutkimus on *kvalitatiivinen tapaustutkimus*, ja tutkimuksen tarkoitus on luonteeltaan kartoittava. Tutkimuksessa pyritään etsimään uusia näkökulmia urakehityksen toteuttamiseen yrityksessä. Tutkimukseen on valittu yksittäinen tapaus, urakehitysprosessi, jonka kohteena

on sekä yksilö että organisaatio. Tapausta tutkitaan luonnollisessa yhteydessä ympäristöönsä. Tutkimusaineistoa on kerätty tutkimalla aiheesta kirjoitettua kirjallisuutta, jossa pääpaino on urakehitykseen, osaamisen johtamiseen sekä henkilöstösuunnitteluun liittyvässä kirjallisuudessa. Finnairiin liittyvää materiaalia ja tietoa on kerätty erilaisissa kokouksissa, seminaareissa ja tutkijan oman työn kautta meneillään olevista projekteista, erityisesti henkilöstösuunnitteluprojektista. Lisäksi taustamateriaalina on käytetty Finnairille tehtyä laajaa arvo- ja yrityskulttuuritutkimusta. Varsinainen tutkimuksen empiirinen osa muodostuu henkilökohtaisista haastatteluista, jossa kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisuus näkökulmasta, ei satunnaisotannalla.

Tutkimuksessa pyritään luomaan urakehitysprosessi, joka on räätälöity kohdeyrityksen tarpeisiin. Näin ollen tutkimustulokset eivät ole valideja, suoraan yleistettävissä ja kopioitavissa muihin yrityksiin. Tutkimus antaa kuitenkin hyvän pohjan siitä, mitä asioita yrityksen tulisi ottaa huomioon suunnitellessaan itselleen urakehitysprosessia. Tutkimuksen haastattelujen luotettavuutta eli reliabiliteettiä testattiin haastattelujen kautta ikään kuin vahingossa, koska yhden henkilön haastattelu suoritettiin kahteen kertaan. Nämä kaksi haastattelua eivät poikenneet toisistaan, ja haastateltavan mielipiteet asiasta olivat samat molemmilla kerroilla. Uskon myös, että muiden haastattelujen kohdalla olisi käynyt samoin, mikäli haastattelija pysyy samana. Mikäli haastattelijaan olisi vaihdettu, etenkin Finnairin omasta henkilökunnasta ulkopuoliseen haastattelijaan, haastateltavat olisivat voineet olla hiukan pidättyvämpiä. Se, että haastattelija oli Finnairin omaa henkilökuntaa, koettiin yleisesti positiiviseksi ja vastaukset olivat rehellisiä ja jokaisen omia mielipiteitä asioista.

4. FINNAIR OYJ

4.1 *LIIKEIDEA JA VISIO*

Finnair on Suomen kansainvälinen lentoyhtiö, jonka suurimpana omistajana on Suomen valtio. Finnairin liikeidea perustuu laadultaan ja hinnaltaan kilpailukykyisten lentomatkustus- ja rahtipalveluiden kehittämiseen, tuottamiseen ja markkinoimiseen. Finnairin tehtävänä on kuljettaa Suomen kautta, Pohjolassa, Pohjolasta ja Pohjolaan yhteistyössä oneworld-allianssi partnereiden kanssa. Finnairin visio on olla ”Most Desired Service Brand in Northern Skies” ja strategia perustuu kestäväan ja kannattavaan kasvuun. Finnair haluaa olla Pohjolan paras ja

eturivin eurooppalainen lentoyhtiö, joka on palvelussa ja täsmällisyydessä Euroopan paras. Oneworld-allianssissa Finnairin tavoitteena on toimia itsenäisesti, täydentäen yhteistyökumppaniensa verkostoa ja osaamista pohjoisella ulottuvuudellaan, samalla itse hyötyen vahvasta allianssista. (Finnair Training, Arvotyökirja 16.12.1999.)

Finnairin strategian avainalueita ovat dominanssin säilyttäminen yli 80 prosenttisesti kotimarkkinoilla Suomessa ja markkinajohtajan aseman säilyttäminen 50 prosenttisesti kansainvälisessä liikenteessä Suomesta, Suomeen ja gateway liikenteessä Suomen kautta. Finnair haluaa olla kohderyhmälleen halutuin vaihtoehto. Lisäksi strategian avainalueita ovat vahvan aseman vankistaminen Tukholmassa, allianssisynergioiden hyödyntäminen sekä laivastorakenteen yksinkertaistaminen. Tavoitteena on myös rationalisoida reittiverkostoa karsimalla kannattamattomia reittejä sekä parantaa kustannustehokkuutta kilpailukyvyyn lisäämiseksi. Strategiassa painotetaan liiketoimintatavoitteita tukevan yrityskulttuurin rakentamista ja rakenteiden muuttamista liiketoimintastrategiaa tukeviksi. Henkilöstöstrategian luominen tulevaisuuden liiketoiminnan kilpailutekijät huomioiden on myös osa Finnairin strategian avainalueita. Henkilöstöstrategia pyritään viemään käytäntöön strategiasta johdettujen HR-prosessien kautta. (Finnair Training, Arvotyökirja 16.12.1999.)

Saavuttaakseen nämä tavoitteet Finnair haluaa olla osakkeenomistajille tuottava ja hyvä sijoituskohte, joka kasvaa vakaasti ja kustannustehokkaasti ja asiakkaille paras valinta ja halutuin vaihtoehto tarjoamalla parasta ja luotettavinta palvelua mitä markkinoilta voi saada. Työntekijöille Finnair haluaa olla halutuin työnantaja ja se haluaa tarjota henkilöstölle työpaikan jossa viihtyy, ja jossa voi kehittyä ja yhteistyökumppaneille Finnair haluaa olla osaava, aktiivinen partneri, joka antaa arvoa yhteistyölle. (Finnair, Arvotyökirja 16.12.1999.)

4.2 LIIKETOIMINNASSA TAPAHTUNEET MUUTOKSET

Totuuden hetki, 1999

Tilivuoden 1998/99 epätydyttävä tulos osoitti, että yhtiön kannattavuus oli voimakkaassa laskussa toimintakulut kasvoivat tuottoja nopeammin. Kilpailukyvyyn varmistamiseksi aloitettiin yhtiössä syksyllä 1999 FinSmart-ohjelma, joka tavoitteena on nostaa yhtiön tulostaso vähintään 600 mmk:aan vuoteen 2002 mennessä. Ohjelma kattaa yhtiön kaikki

toiminnot ja alueet. Se pyrkii kannattavuuden parantamiseen laaja-alaisesti toimintatapoja muuttamalla, kehittämällä uusia tuotto- ja kateparannuksia sekä suorilla säästötoimenpiteillä. Käytännössä nämä tarkoittivat tappiollisen toiminnan rationalisointia etenkin reittiverkostossa, henkilökunnan määrän jäädytystä ja supistusta, hintojen korotuksia sekä organisaatiomuutoksia. Organisaatiomuutoksilla pyrittiin selkiyttämään vastuualueita, parantamaan läpinäkyvyyttä sekä parantamaan tuloksien ja kehityksen mitattavuutta. (Finnair Oyj, Vuosikertomus 1998/99.).

Vuoden 1999 kriisitilanteessa käynnisti pääjohtaja Keijo Suila arvokeskustelun kertomalla Finnairin tavoitteista ja omasta näkemyksestään siitä, mitä yhteiset arvot hänelle merkitsevät. Huhtikuussa 1999 aloitettiin laaja tutkimus, jossa selvittiin Finnairin arvoja ja yrityskulttuuria. Tutkimuksen mukaan Finnairia voidaan luonnehtia 1900-luvun yritykseksi, jossa rakenne on byrokraattinen, monitasoinen ja perustuu ajatukseen, että ylin johto huolehtii asioiden hoitamisesta. Lisäksi toimintaperiaatteet ja menettelytavat aiheuttavat monia mutkikkaita keskinäisiä riippuvuuksia. Yrityksessä on käytössä vain vähän suorituksista kertovia tietojärjestelmiä ja suoritustietoja jaetaan vain johtajille. Myös johtamisvalmennus ja tukijärjestelmät on tarkoitettu vain johdolle. Yrityskulttuuri on sisäänpäin suuntautunutta, keskitettyä ja riskiä kaihtavaa. Päätöksiä tehdään hitaasti ja kulttuuri on tietyllä tavalla poliittinen. (Finnair Training, Arvotyökirja, 16.12.1999.)

Yrityskulttuurin muuttaminen 2000-luvun palveluyritykseksi tuo mukanaan suuria haasteita. Rakennetta pyritään muuttamaan epäbyrokraattisemmaksi, mikä tarkoittaa sääntöjen, henkilöstön ja organisaatiotasojen vähentämistä. Toiminnan tulisi perustua ajatukseen siitä, että johto huolehtii ihmisten johtamisesta ja alemman tason työntekijät asioiden johtamisesta. Järjestelmien suhteen toimintaa tulisi kehittää siten, että suorituksista kertovia tietojärjestelmiä on paljon, ne antavat tietoja erityisesti asiakkaista ja suoritustietoja jaetaan laajasti. Myös johtamisvalmennuksen ja tukijärjestelmien tulisi koskea mahdollisimman laajaa ihmisjoukkoa. Yrityskulttuuri on 2000-luvun palveluyrityksessä ulospäin suuntautunut, avoin, oikeudenmukainen ja nopea päätöksen teossa. Lisäksi työntekijöille jaetaan valtaa ja vastuuta. (Finnair Training, Arvotyökirja, 16.12.1999.)

Yrityskulttuuritutkimuksen tuomien tavoitteiden perusteella laadittiin Finnairin toimintaa ohjaavat yhteiset arvot, jotka tukevat yhtiötä liiketoimintatavoitteiden saavuttamisessa. Lisäksi ne yhdistävät henkilöstöä ja sitovat organisaation eri osat toisiinsa. Arvot kertovat, millaista toimintaa Finnairissa arvostetaan; ne muodostavat perustan, jolle yrityskulttuuri rakentuu. Tavoitteena on poistaa osastojen välisiä raja-aitoja sekä yhtenäistää, kiinteyttää ja tehostaa toimintaa. Arvot saavat käytännön sisältönsä kuitenkin vasta laajan arvokeskustelun kautta, koko henkilöstön pohtiessa arvojen toteutumista omassa työssään. Arvojen maastouttamisen aikana luodaan ja ylläpidetään työtapoja ja menetelmiä, jotka jäävät pysyväksi työtavoiksi.

Finnairin arvoja ovat:

- **Asiakslähtöisyys ja jatkuva kehittyminen.** Jokaisen palveluketjussa olevan yhtenä peruseriaatteena on asiakkaan tarpeen huomioiminen ja vastuu sen toteuttamisesta. Henkilöstö, jonka toimintaa ohjaa jatkuva kehittymisen halu, kykenee tuottamaan sellaisia taloudellisesti kannattavia tuotteita, joihin asiakas voi olla tyytyväinen.
- **Rehellisyys ja avoimuus.** Totuudenmukainen ilmapiiri, joka kannustaa oikea-aikaiseen ja rakentavaan tiedonvaihtoon päätöksenteon tueksi.
- **Vastuuntuntoisuus.** Jokainen kantaa huolta ja vastuuta sekä omista että työyhteisönsä asioista ja tekemisistä.
- **Oikeudenmukaisuus.** Kaikkia kohdellaan samojen periaatteiden mukaisesti.
- **Toisten kunnioittaminen.** Keskinäinen arvostus ja luottamus sekä erilaisuuden hyväksyminen. (Finnair Training, Arvotyökirja 16.12.1999.)

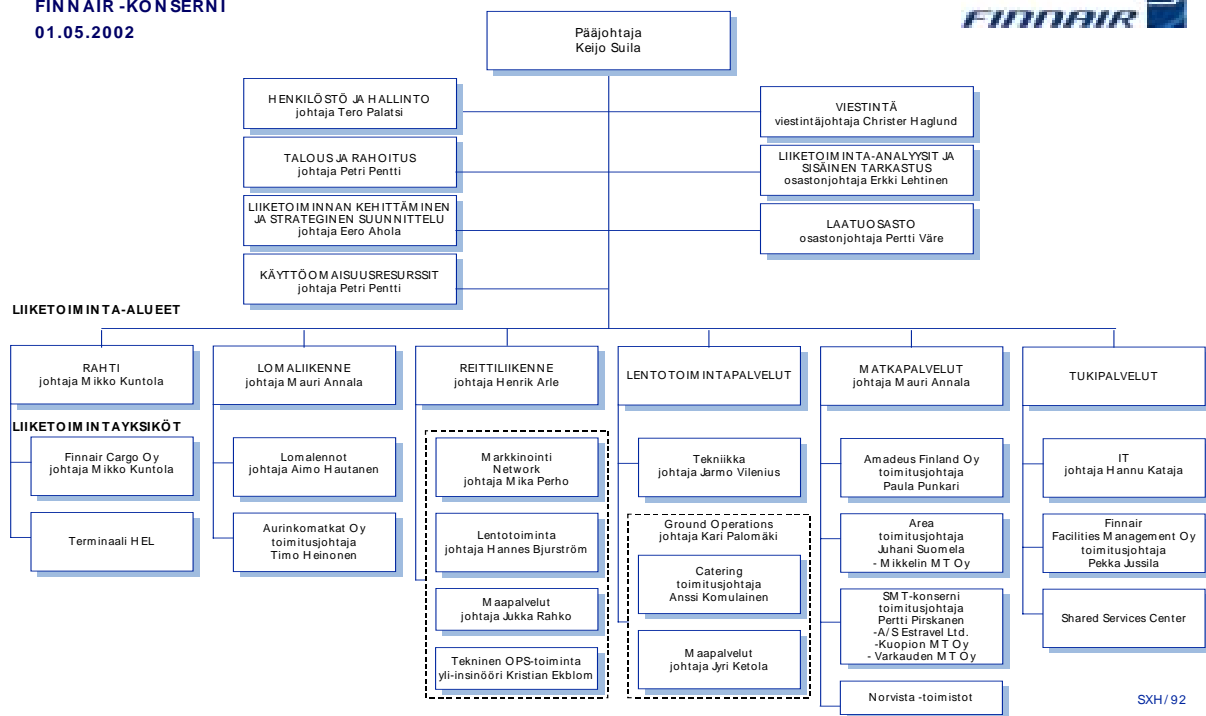
Finnairin arvojen toteutumista ja yrityskulttuurin kehittymistä mitattiin joulukuussa 2000 toistetun arvo- ja yrityskulttuuritutkimuksen avulla. (Finnair Training, Arvotyökirja 16.12.1999.)

Sopeutus ja eväät tulevaisuuteen, 2000

Tilivuoden 1999-2000 päätavoite oli kääntää laskeva kannattavuustrendi nousuun ja saavuttaa tilikautena 2002 100 milj. euron tulostaso. Finnairin tavoin koko alan kannattavuus Euroopassa kehittyi huonoon suuntaan ja toiminnallinen tulos laski vuonna 1999 yleisesti alle puoleen edellisvuoteen verrattuna. Liikevoitto laski ensimmäisellä vuosipuoliskolla noin 60%,

mutta kääntyi nousuun toisella vuosipuoliskolla. Toisen vuosipuoliskon käännettä voi pitää erityisen merkittävänä, koska silloin tulosta kuormittivat raskaasti nousseet polttoainekulut ja hävinneet verovapaan myynnin tuotot. Finnair liittyi Oneworld-allianssiin 1.9.1999, mutta tästä aiheutuvat myönteiset tulosvaikutukset tulevat näkymään vasta pitkällä aikavälillä. Lisäksi Finnairissa tehtiin suuria laivastoinvestointeja sekä koulutettiin henkilökuntaa uuteen konetyyppiin Airbus A320. (Finnair Oyj, Vuosikertomus, 1999/2000.)

Vuoden 2000 alussa käynnistettiin rakenteiden kehittämisohjelma, FIRA, jonka tarkoituksena oli kartoittaa Finnairin toiminnoista erilliset, luonnollisesti muodostuvat liiketoimintakokonaisuudet, joilla tulee olemaan nykyistä suuremmat valtuudet päätöksenteossa ja liiketoiminnan kehittämisessä. Tavoitteena oli parantaa henkisen ja aineellisen pääoman tuottavuutta ja luoda selkeitä, mitattavia liiketoimintakokonaisuuksia, jotka kaikilla mittareilla (koko, tehokkuus, kannattavuus, osaaminen) tarkasteltuna kuuluisivat Euroopan parhaimmiston. Edellinen funktionaalinen organisaatio ei enää pystynyt vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin kilpailutilanteessa, jossa yhä useammat, parhaiten menestyvät yritykset EU:n alueella ovat erikoistuneet omalle kapealle sektorilleen. Kilpailutilanteen tiukentuminen vaatii yrityksiltä keskittymistä valituille osaamisalueille, jotka parhaiten tukevat yhtiön strategisten tavoitteiden toteutumista. FIRA-ohjelma jakautui useisiin osaprojekteihin, jotka liittyivät mm. teknisluonteiseen laskentaan ja hinnoitteluun sekä liiketoimintayksiköiden tulevaisuuden eri vaihtoehtojen kartoittamiseen. Projekti päättyi vuoden 2000 lopussa, jolloin julkistettiin Finnairin uusi organisaatiomalli. (Finnair Oyj, Vuosikertomus 1999/2000.)



Kuva 3. Finnairin organisaatiokaavio.

Samanaikaisesti FIRA-projektin kanssa aloitettiin syksyllä 1999 organisaatiotasokartoitusprojekti FITA. Projektin tarkoituksena oli kartoittaa kunkin toimintaryhmän organisaatorakenne ja osoittaa kehittämistarpeet. Tarkoituksena on luoda matalampi organisaatio, jossa toimenkuvat ovat selkeät ja päätöksenteko nopeaa, mutta joka toisaalta antaa mahdollisuuden laajempiin tehtäväkokonaisuuksiin ja kokonaisvaltaiseen vastuunkantoon. Tavoitteena oli myös päällekkäisyyksien poisto sekä toimintaryhmien sisällä että niiden välillä. Kartoituksen tulokset valmistuivat kesällä 2000, jonka jälkeen käynnistyivät toimenpiteet kunkin toimintaryhmän johdon kanssa organisaatorakenteen kehittämiseksi. Asetetut tavoitteet pyritään toteuttamaan vuoteen 2002 mennessä. (Finnair Oyj, Vuosikertomus 1999/2000.)

Vuonna 2000 käynnistettiin Finnairissa myös henkilöstötietojärjestelmäkartoitusprojekti. Projekti lähti liikkeelle henkilöstöhallinnon ja liiketoimintayksikköjen tarpeista uudistaa Finnairissa käytössä olleet henkilöstötietojärjestelmät ja korvata ne laajemmalla ja nykyaikaisemmalla henkilöstötietojärjestelmällä. Tavoitteena oli löytää yksi integroitu henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä, joka tuottaa yhteismitallista, tosiaikaista tietoa

organisaation ohjaukseen kustannustehokkaasti. Kaikille organisaatiotasoisille haluttiin näin ollen uusinta tekniikkaa hyväksikäyttävä järjestelmä, joka ei ole pelkästään hallinnollisten rutiinien apuväline, vaan toimii myös suunnittelun ja päätöksen tukena. Tietojärjestelmän kartoitusta varten perustettiin erityinen työryhmä, joka tutustui tarjolla oleviin järjestelmiin.

Tietojärjestelmäkartoitusta tehtäessä kävi kuitenkin selville, että tietojärjestelmän valinta oli vaikeaa, koska Finnairilla käytössä ollut henkilöstöstrategia ei enää vastannut tämän päivän tarpeita eikä ottanut kantaa tulevaisuuden henkilöstöasioiden kehittämiseen. Näistä syistä käynnistettiin syksyllä 2000 henkilöstöstrategiaprojekti, jonka tarkoituksena oli laatia Finnair konsernille liiketoimintastrategiaa tukeva henkilöstöstrategia, sekä tehdä päätös hankittavasta henkilöstötietojärjestelmästä.

Rakenteiden sisäänajo, 2001

Henkilöstöstrategia saatiin valmiiksi vuoden 2001 alussa ja tämän jälkeen valittiin tietojärjestelmäksi SAP Human Resources. Henkilöstöstrategiaprojektista nostettiin esille Finnairin henkilöstöstrategian pitkän aikavälin päämäärät, jotka koottiin kymmeneksi teemaksi.

1. johtajat ja johtajuus
2. HR-asiantuntijoiden osaaminen
3. HR-toimintojen mittaristo ja HR-toimintojen kehittäminen
4. palkka ja palkitseminen
5. houkutteleva työpaikka
6. henkilöstöyhteistyö
7. strategiaa tukeva henkilöstösuunnittelu
8. hyvinvointi työssä
9. suorituksen johtaminen
10. osaamisen johtaminen. (Finnair Oyj, Henkilöstöstrategia, 2001.)

Pitkän aikavälin päämääristä muodistettiin kehitysohjelma, joka koostuu kuudesta erilaisesta projektista. Uusia aloitettavia projekteja olivat: HR-organisaatioprojekti, henkilöstösuunnitteluprojekti, osaamisen johtamisprojekti, palkka- ja

palkitsemisjärjestelmäprojekti, HR-prosessien määrittelyprojekti ja HR-tietojärjestelmäprojekti. Näitä projekteja varten perustettiin erillinen HR-projektit organisaatio, joka vastaa eri kehitysprojektien läpiviemisestä. Lisäksi kehitysohjelmassa on mukana ulkopuolisia konsultteja jotka vastaavat tietojärjestelmän implementoinnista sekä kehitysohjelman koordinoinnista.

Vuoden 2001 aikana liiketoiminnan tärkeimpinä tavoitteina olivat uusien organisaatorakenteiden sisäänajo. Uusi organisaatiomalli koostui luonnollisesti muodostuvista itsenäisistä liiketoiminta-alueista. Organisaatiomallin tavoitteena on tuoda liiketoimintaan lisää läpinäkyvyyttä, parantaa mitattavuutta ja mahdollistaa liiketoiminta-alueiden ja yksikköjen johtamisen ja kehittämisen itsenäisesti. Tämä lisää osaltaan myös henkisen ja aineellisen pääoman tuottavuutta. Organisaatiomallin tehokkuus perustuu sisäiseen asiakkuuteen, jolloin liiketoimintayksiköt tekevät keskenään palvelusopimuksia, joissa otetaan kantaa tuotteen tai palvelun määrään, laatuun, hintaan ja aikaan. (Tiedotustilaisuus, Pääjohtaja Keijo Suila 20.11.00.)

Organisaatiouudistuksen tavoitteena oli tuottavuuden, kustannustehokkuuden ja aitojen kasvualueiden luominen konsernin tuloskasvun ja arvonnousun turvaamiseksi. Prosessia on jatkettu strategisten vaihtoehtojen löytämiseksi ja panostusalueiden nimeämiseksi. Strategiaprosessissa on tullut ilmi tarve keskittyä entistä tarkemmin konsernin ydinliiketoimintoihin, reitti- ja lomaliikenteeseen. (Finnairin vuosikertomus, 2001.)

Yhdysvaltain terrori-iskut ovat vaikuttaneet negatiivisesti koko maailmantalouteen, mikä on heijastunut voimakkaasti myös lentoalaan. Alan kannattavuus oli jo ennen terrori-iskuja kääntynyt laskuun ja kriisin johdosta tulospöytä heikentyivät nopeasti. Terrori-iskun seurauksena liikematkustus on vähentynyt ja Finnairissa on käynnistetty säästötoimenpiteet, joista osa tähtää säästöihin lyhyellä aikavälillä ja osa tähtää kustannusrakenteen muutoksiin. Säästötoimenpiteet koskevat reittiverkoston uudelleen järjestelyjä ja lopettamista sekä investointien jäädyttämistä. Reittiverkoston uudelleen järjestelyt koskevat erityisesti Pohjois-Amerikan lentojen vähentämistä ja Kaukoitään suuntautuvien lentojen lisäämistä. Yhtiön reittiliikenteen tuotoista yli puolet tulee Euroopan liikenteestä ja viidennes kotimaan lennoilta.

Kaukoidän osuus on tällä hetkellä noin 15 prosenttia, mutta osuuden odotetaan kasvavan muutamia prosenttiyksikköjä.

Kohonneiden kustannusten vuoksi myös lentolippujen ja rahdin kuljetuksen hintoja on jouduttu korottamaan. Henkilöstön osalta määräaikaisia työsuhteita ei pääsääntöisesti uusita, palkat ja rekrytoinnit jäädytetään ja henkilöstöä lomautetaan. Säästötoimenpiteillä pyrittiin säästämään noin 115 miljoonaa euroa vuositasolla, mutta säästöistä huolimatta Finnairin tulos rahoituserien jälkeen ilman käyttöomaisuuden myyntivoittoja oli 12,7 miljoonaa euroa tappiollinen. (Finnairin lehdistötiedotteet 21.9.2001, 24.9.2001, 4.10.2001, 17.10.2001, 18.10.2001, 19.10.2001; Kauppalehti Optio, 19/2001, 58-61; Finnairin vuosikertomus, 2001.)

Kiihtyvä kasvu, 2002

Finnairin pääjohtaja on ennustanut, että vuonna 2002 pyritään kapasiteettia nostamaan edelleen siten, että kasvu kaukoliikenteessä tulee olemaan 25 prosenttia. Myös Euroopan liikenteessä täyttöastetta pyritään nostamaan. Allianssisynergiaetujen odotetaan parantavan kannattavuutta ja tulosta, jota toisaalta heikentävät jatkuvat investoinnit laivastouudistuksen myötä. (Tiedotustilaisuus, Pääjohtaja Keijo Suila 20.11.00.)

Terrori-iskujen johdosta tapahtunut tuotannon supistaminen ja taloudellinen alamäki tulee oleellisesti muuttamaan vuoden 2002 ennusteita. Täyttöasteiden kasvu ei todennäköisesti yllä ennustetulle tasolle lentomatkustukseen kohdistuvan pelon vuoksi. Toisaalta pelko saattaa olla ohimenevä ilmiö, ja tilanteen tasaannuttua ihmiset matkustavat entisissä määrin. Allianssisynergiaedut eivät myöskään todennäköisesti tule parantamaan kannattavuutta ja tulosta aikaisemman arvion mukaisesti, koska Oneworldin kantavat voimat American Airlines ja British Airways ovat kärsineet terrori-iskuista eniten. Jatkoon kannalta onkin merkittävää miten nämä selviytyvät kriisistä. Toisaalta Kaukoidän liikenteen Oneword lentoyhtiöt Cathay Pacific ja Qantas ovat ainakin toistaiseksi pystyneet välttämään lentoliikenteen pahimman kriisin. (Kauppalehti Optio, 19/2001, 58-61.)

Finnairin Aasian-strategia etenee edelleen suunnitelmien mukaisesti ja matkustajamäärät Aasian-reiteillä kasvoivat vuonna 2001 yli 17 %. Liikenne on elpynyt myös muualla kansainvälisessä ja kotimaisessa reittiliikenteessä, ja huhtikuussa 2002 kysyntä kasvoi 8,9

prosentti edellisen vuoden huhtikuuhun verrattuna. Helsingin gateway-liikenteen kasvumahdollisuudet ovat huomattavat, sillä muun muassa kiinalaisten matkustaminen on lisääntymässä voimakkaasti. Kiina kasvattaa myös jatkuvasti suosiotaan suomalaisten ja eurooppalaisten lomakohteena. Kasvua haetaan Aasian lisäksi, myös Itämeren kasvavilta markkinoilta.

Finnairin strategiana on kehittää myös konsernin lomamatkailuun keskittyvää toimintaa selkeästi eriytetyksi kokonaisuudeksi, jonka tavoitteena on tulevaisuudessa nousta Itämeren alueella hallitsevaksi lomaelämysten tuottajaksi ja markkinoijaksi. (Finnairin vuosikertomus, 2001; Helsingin Sanomat, 9.5.2002.)

4.3 FINNAIRIN LIKETOIMINNASSA TAPAHTUNEIDEN MUUTOSTEN ANALYSOINTIA

Finnairin uusi pääjohtaja Keijo Suila on asettanut Finnairin liiketoiminnan tavoitteeksi olla Pohjolan paras ja eturivin eurooppalainen lentoyhtiö, joka on palvelussa ja täsmällisyydessä Euroopan paras. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi on operatiiviseen lentotoimintaan perustuvan lentoyhtiön tehtävä paljon työtä. Kilpailun kiristyminen sekä maailmanlaajuisesti että Finnairin perinteisillä monopolistisilla kotimarkkinoilla sekä yleinen maailmantaloudellinen tilanne on pakottanut yhtiötä arvioimaan liiketoimintaansa kriittisesti erottuakseen kilpailijoistaan.

Vakaan kannattavuuden varmistamiseksi on yhtiötä alettu kunnostamaan pala palalta. Kunnostustyö on aloitettu perusteista eli yrityskulttuurista ja arvoista. Finnairin uudet arvot eivät sinällään ole kovinkaan erikoisia. Niissä korostetaan rehellisyyttä, avoimuutta, oikeudenmukaisuutta, vastuuntuntoisuutta, toisten kunnioittamista ja asiakaslähtöisyyttä ja jatkuvaa kehittymistä. Näiden kaikkien tulisi olla enemmän tai vähemmän sisäänrakennettuina jo lapsuudesta saakka. Julkilausumalla nämä perusarvot korostetaan kuitenkin niiden merkitystä, ja näin jokainen Finnairilainen voi omalta kohdaltaan miettiä, mitä ne tarkoittavat oman työnsä kannalta. Esimiehet ovat keskeisessä roolissa oikean kulttuurin ylläpitäjinä. He johtavat omalla esimerkillään ja keskustelemalla.

Yrityskulttuuri ja arvot vaikuttavat merkittävästi urakehitykseen ja Finnairin uudet arvot tukevat urakehitystä. Arvojen omaksuminen koko henkilöstön keskuudessa ja niiden muuttuminen yrityskulttuuriksi on kuitenkin pitkä prosessi. Tällä hetkellä tilanne esimerkiksi uusien ylennysten kohdalla on se, että vaikka tavoitteena on, että kaikki avoimet työpaikat laitetaan avoimesti auki yrityksen sisällä, näin ei silti aina tapahdu. Henkilöstö saattaa kuulla uudesta paikasta vasta sen jälkeen kun uusi henkilö on kyseiseen paikkaan jo nimitetty. Tällainen toiminta syö hyvin nopeasti uskottavuuden rehellisyyteen ja avoimuuteen perustuvalta sisäiseltä rekrytoinnilta.

Uuden organisaatiomuutoksen myötä on Finnairin organisaatorakenteita muutettu ja luotu liiketoiminnallisia itsenäisiä kokonaisuuksia. Tämä niin sanottu sisäisen asiakkuuden malli tuo oikein toimiessaan läpinäkyvyyttä liiketoimintaan erotellessaan eri liiketoimintayksiköiden tulokset konsernin tuloksesta. Sisäinen asiakkuus tarkoittaa sitä, että jokainen liiketoimintayksikkö tekee palvelusopimuksia toisten liiketoimintayksiköiden kanssa tavoitteenaan kulujen kattaminen tuotoilla. Omakustannushinnoitteluun perustuvien palvelusopimusten avulla pyritään hillitsemään liiketoimintayksikön kuluja, kun kukin yksikkö joutuu tuottamaan yhtä paljon kuin kuluttaa. Sisäänajovaihe, joka kesti vuoden 2001 loppuun, toi kuitenkin mukaan paljon ongelmia, jotka koskevat sisäisen hinnoittelun vaikeutta ja ostopakkopolitiikkaa. Sisäisen asiakkuuden malli ei ole ainakaan alkuvaiheessa tuonut toivottavaa lopputulosta eikä karsinut kustannuksia, koska liiketoimintayksiköt ovat hinnoitelleet tuotteensa ja palvelunsa yksinkertaisesti siten, että kustannukset peittyvät. Tilanne saattaa kuitenkin muuttua kun sisäinen ostopakko puretaan ja liiketoimintayksiköt voivat vapaasti etsiä vastaavia tuotteita ja palveluita ulkoisilta markkinoilta. Viimeistään tässä vaiheessa kunkin liiketoimintayksikön kannattavuutta ja hyötyä koko konsernille punnitaan tarkasti.

Henkilöstö ja hallinto-osasto on myös yksi remontoitavista kohteista. Finnairin perinteistä henkilöstöhallintoa pyritään muuttamaan hallinnollisten rutiinien pyörittämisestä enemmän strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen (Strategic Human Resource Management, SHRM) suuntaan. Myös henkilöstöammattilaisten roolia muutetaan aidoiksi business-kumppaneiksi. Tämä vaatii suuria asenteellisia muutoksia yrityskulttuurissa ja ihmisten arvomaailmassa.

Henkilöstöhallinnossa tapahtuvat muutokset ovat saaneet alkunsa Finnairin uudesta henkilöstöstrategiasta, jota laadittaessa on otettu liiketoiminnan tarpeet mahdollisimman hyvin huomioon. Henkilöstöstrategiassa korostetaan määrällisesti ja laadullisesti oikeanlaisen henkilöstön hankkimista, kehittämistä ja pitämistä oikeanlaisissa työtehtävissä oikeaan aikaan. Henkilöstöstrategia on laadittu ensin konsernitasolla, jonka jälkeen se sitten valutetaan liiketoimintayksikköihin. Tässä onnistumisessa on ratkaisevaa se, miten omakseen liiketoimintayksiköt konsernin henkilöstöstrategian kokevat. Liiketoimintayksiköt voivat myös laatia oman henkilöstöstrategiansa, mikäli kokevat sen toimintansa kannalta tärkeäksi.

Finnairin uudessa henkilöstöjohtamisessa korostetaan osaamisen johtamista ja jatkuvaa oppimista ja kehittymistä. Tämä on tärkeää etenkin asiantuntijoiden johtamisessa, sillä asiantuntijaorganisaatio elää henkilöstönsä kokemuksella, uuden oppimisella ja kehittämisellä sekä henkilöstön yhteistyökyvyllä. Jatkuva oppiminen vaatii ponnisteluja kaikilta ja erityisesti esimiesasemassa olevilta. Oppimisessa tulisi kuitenkin aina muistaa, että palveluyrityksessä hyvä osaaminenkaan ei riitä, jos asiakkaat eivät ole siitä valmiita maksamaan. Kehittyminen ja ammattitaidon ylläpito on jokaisen itsensä vastuulla, mutta organisaation on tuettava oppimista ohjaamalla henkilöille riittävän haasteellisia työtehtäviä, organisoimalla sopivia työpareja tai työryhmiä, kannustamalla omatoimista jatko-opiskelua, luomalla selkeä urajärjestelmä ja palkitsemalla kehitymisestä. (Sipilä, 1991, 196.)

Yhtäaikaisesti henkilöstöstrategian kanssa on Finnairissa rakennettu myös uutta koko konsernin liiketoimintastrategiaa erityisessä strategiatyöryhmässä. Strategiaprosessi on lähtenyt liikkeelle siten, että ensin eri liiketoimintayksiköt arvioivat omaa liiketoimintaansa luoden sille pitkän tähtäimen tavoitteet. Tämän jälkeen liiketoimintayksiköiden strategioita arvioidaan kriittisesti konsernin kannalta, ja niistä muodostetaan koko konsernin liiketoimintastrategia. Strategiaprosessin onnistumisen kannalta on tärkeää selvittää organisaation nykyinen todellinen strategia ja mitkä ovat mahdolliset ristiriidat todellisen ja virallisen strategian välillä. Oleellista on myös se, että strategia tehdään yhteistyössä henkilöstön kanssa, ja se että sitä aletaan aktiivisesti käyttämään käytännön johtamisen apuvälineenä. Strategialla ei ole mitään virkaa, jos se jää esimiesten pöytälaatikkoon ja tulee esille ainoastaan yhtiön virallisissa juhlapuheissa.

Strategioiden luomisprosessien tarkoituksena on toimintatapojen muuttaminen ”kädestä suuhun” toimintamallista kohti pitkäjänteisempään toimintaa. ”Konserni valvoo” -periaatteesta pyritään pääsemään eroon, ja liiketoimintayksiköille annetaan enemmän valtaa ja vastuuta omasta toiminnastaan. Onnistuminen tässä edellyttää todellisen vallan ja vastuun antamista liiketoimintayksiköille. Näennäisen itsemääräämisoikeuden lisääminen heikentää konsernin ja liiketoimintayksikön välistä luottamusta ja konsernin uskottavuutta entisestään, jos päätökset tehdään kuitenkin viime kädessä konsernin taholta.

Toimintatapojen muutoksen onnistumisen avainasemassa on toimintojen koordinointi. Isossa konsernissa kokonaisuus helposti hämärtyy ja eripuolilla tehdään samoja päällekkäisiä asioita. Ratkaisuksi uuden toimintamallin koordinointiin on Finnairissa kehitetty vuosisuunnitelma. Siinä on linkitetty aikataulullisesti strategiaan ja taloushallintoon liittyvät tekemiset siten, että ne tukevat toinen toistaan. Uutena elementtinä aikatauluun on otettu mukaan myös henkilöstön kehittämiseen liittyvät tekemiset, kuten esimerkiksi kehityskeskustelujen käyminen, siten että se tukee strategiaprosessia ja henkilöstösuunnittelun kautta tapahtuvaa budjetointiprosessia.

Finnairissa tehdyt muutokset ovat keskittyneet arvojen maastouttamiseen, organisaatorakenteen muutokseen, strategiaprosessin kehittämiseen sekä henkilöstöhallinnon toimintatapojen muuttamiseen. Perusasiat alkavat olla siis kunnossa. Suurin muutos on kuitenkin vielä edessä. Se liittyy johtamiskulttuurin muuttamiseen. Koska esimiehet ovat avainasemassa muutosten eteenpäin viemisessä, tulisi erityisesti heidän koulutukseensa muutosagentteina panostaa. Olennaista on, että muutokset eivät jää kertaluonteisiksi ponnisteluiksi, vaan että uudet toimintamallit otetaan luonnolliseksi osaksi jokapäiväisiä johtamiskäytäntöjä.

5. URAKEHITYS FINNAIRISSA

5.1 URAKEHITYKSEN NYKYTILANNE

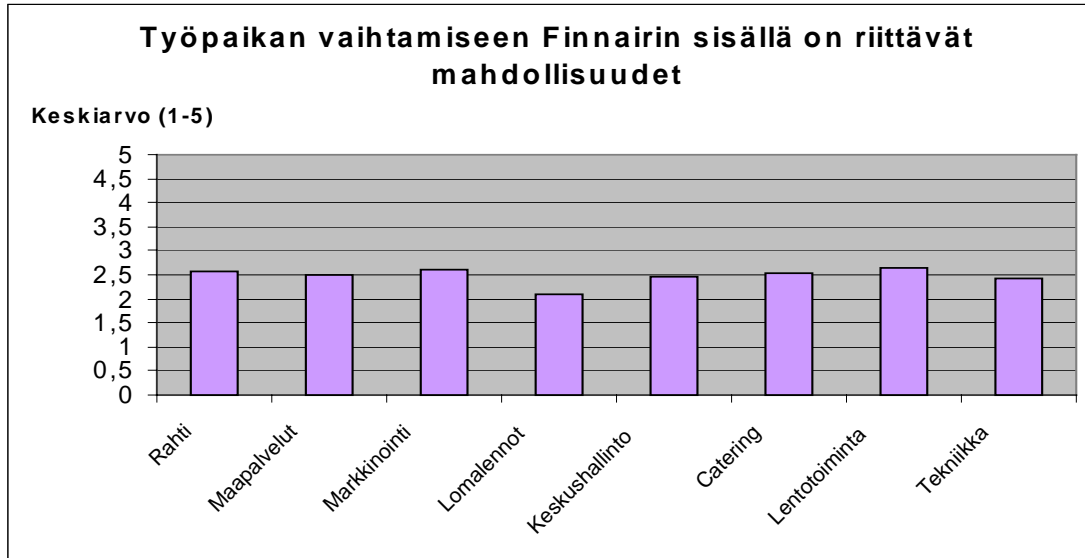
Finnairin urakehityksen nykytilanteesta voidaan saada viitteitä Finnairissa suoritettujen arvo- ja yrityskulttuuritutkimuksen kautta. Tutkimuksessa kartoitettiin henkilöstön näkemyksiä kesällä

1999 sekä marraskuussa 2000. Arvo- ja yrityskulttuuritutkimusten tavoitteena oli selvittää Finnairin arvojen ja yrityskulttuurin nykytila, tuottaa vertailtavissa olevaa tietoa yrityskulttuurin muutoksista ja toimia välineenä toimintatapojen kehittämisessä. Tutkimuksen aihealueina olivat yrityskulttuuriin keskeisesti vaikuttavat tekijät: yrityskuva, johtaminen, arvot, työ, yhteistyö ja tiedonkulku. Marraskuussa 2000 toteutettu tutkimus sisälsi lisäksi kysymyksiä liittyen ulkoiseen yrityskuvaan sekä vastaajien omaan aktiivisuuteen ja työmotivaatioon. Koko Finnair jaettiin tutkimusta varten liiketoiminta-alueittain seuraavasti: markkinointi, maapalvelut (nykyinen Finnair Ground Handling), lentotoiminta, tekniikka, konsernihallinto, catering, rahti ja lomalennot. Tutkimuslomake lähetettiin kaikille Finnair Oyj:n työntekijöille ja sen toteutti Manifesto Consulting Oy. Tutkimustulokset raportoitiin asteikolla 1-5 keskiarvojen mukaisesti, jolloin 1 tarkoittaa täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 en osaa sanoa, 4 jokseenkin samaa mieltä ja 5 täysin samaa mieltä. (Manifesto Consulting, 2001, 1-2.)

Erot vuonna 1999 tehtyyn tutkimukseen koko Finnairin tasolla eivät olleet vuoden 2000 tutkimukseen verrattuna erityisen suuria. Tämä ei toisaalta ole kovinkaan yllättävää, sillä yrityskulttuurimuutokset tapahtuvat hyvin hitaasti. Molemmissa tutkimuksissa parhaat arviot annettiin sisäistä yrityskuvaa ja heikoimmat arviot päätöksentekoa ja henkilöstöryhmien yhdenvertaisuutta kuvaaville väittämille. Aikaisempaan tutkimukseen verrattuna useat työyhteisön toimintaa kuvaavat väittämät saivat positiivisempia arvioita ja useat koko Finnairin suuntaa ja muutoksia koskevat väittämät saivat negatiivisempia arvioita. Tutkimustuloksissa oli myös selviä liiketoimintakohtaisia eroja. Parhaimmat arviot väittämille annettiin molempina vuosina markkinoinnissa ja heikoimmat cateringissä. Positiivisimmat muutokset olivat tapahtuneet lentotoiminnassa ja negatiivisimmat muutokset maapalveluissa (nykyinen Finnair Ground Handling). (Manifesto Consulting, 2001, 2, 24-25.)

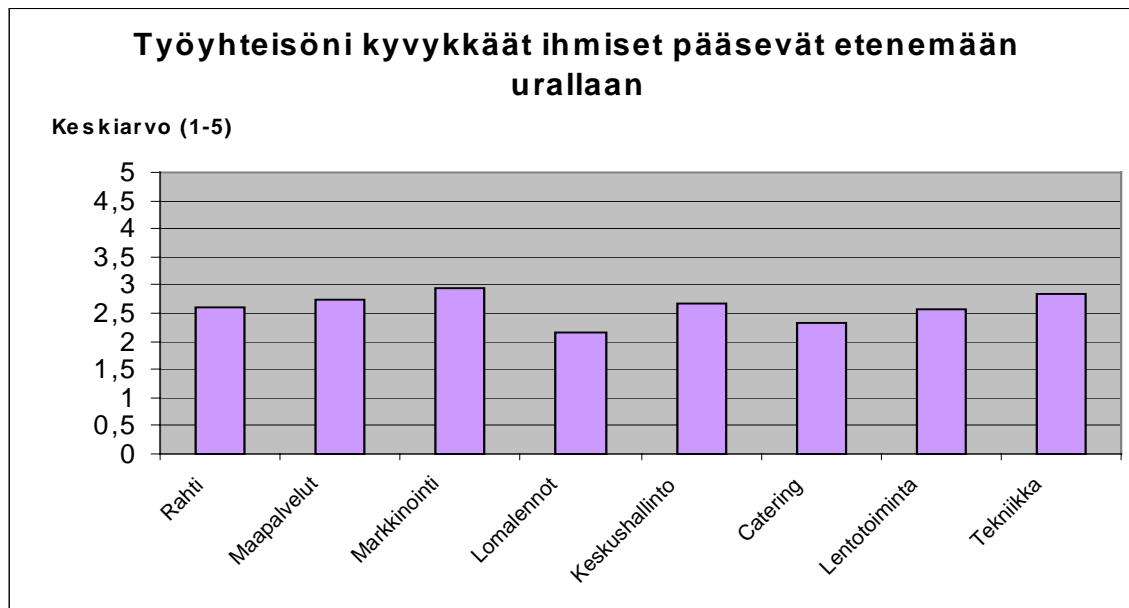
Poimittaessa tutkimuksesta yksittäisiä väittämiä jotka liittyvät urakehitykseen, voidaan muodostaa kuvaa siitä, miten henkilöstö kokee urakehitysmahdollisuutensa Finnairissa. Koko Finnairin tasolla yksi alaisimmista arvioista annettiin yhteistyöhön liittyvälle väittämälle: työpaikan vaihtamiseen Finnairin sisällä on riittävät mahdollisuudet. Väittäjä sai vuonna 1999 keskiarvon **2,44** ja vuonna 2000 keskiarvon **2,53**. Liiketoiminta-alueista maapalvelut ja

rahti olivat kokeneet muutoksen negatiiviseksi ja muut liiketoiminta-alueet kokivat, että kyseinen asia on hiukan parantunut edellisvuodesta. (Manifesto Consulting, 2001, 28, 34.)



Kuva 4: Työpaikan vaihtaminen. (Manifesto Consulting, 2001.)

Johtamiseen liittyvään väittämään siitä, että työyhteisöni kyvykkäät ihmiset pääsevät etenemään urallaan, tuli koko Finnairin vastausten keskiarvoksi **2,72**. Tämä luku oli sama vuonna 1999 sekä vuonna 2000. Negatiivisesti muutoksen olivat kokeneet liiketoiminta-alueista markkinointi, maapalvelut, konsernihallinto sekä rahti. Muista liiketoiminta-alueista lentotoiminta, tekniikka ja catering kokivat, että parannusta on tapahtunut edellisvuoteen. (Manifesto Consulting, 2001, 28, 34.)

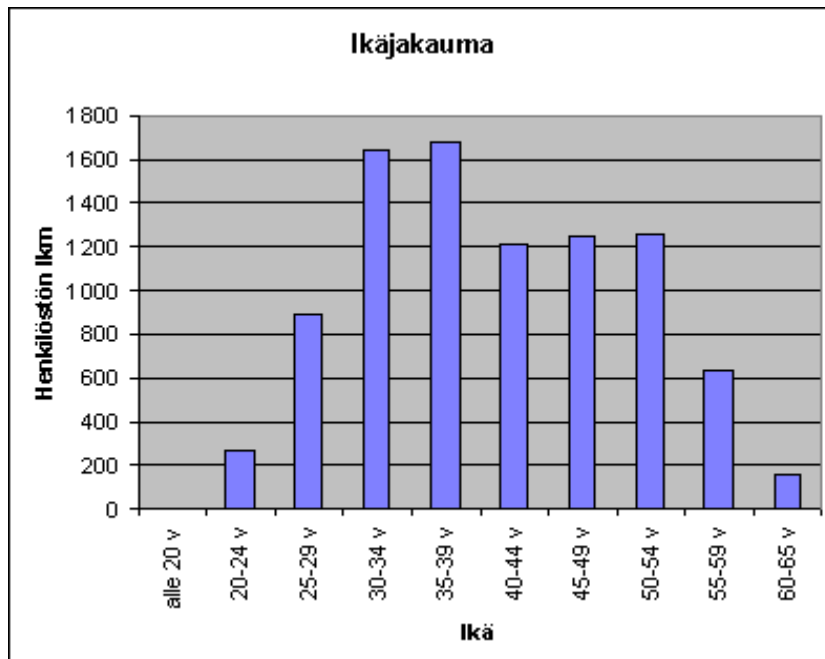


Kuva 5: Uralla eteneminen. (Manifesto Consulting, 2001.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että henkilöstö kokee mahdollisuutensa vaihtaa työpaikkaa Finnairin sisällä sekä etenemismahdollisuutensa melko vähäisiksi. Asiassa ei myöskään ole tapahtunut parannusta edellisvuoteen verrattuna, sillä väittämässä ei ollut tapahtunut tilastollisesti merkittävää muutosta edellisvuodesta.

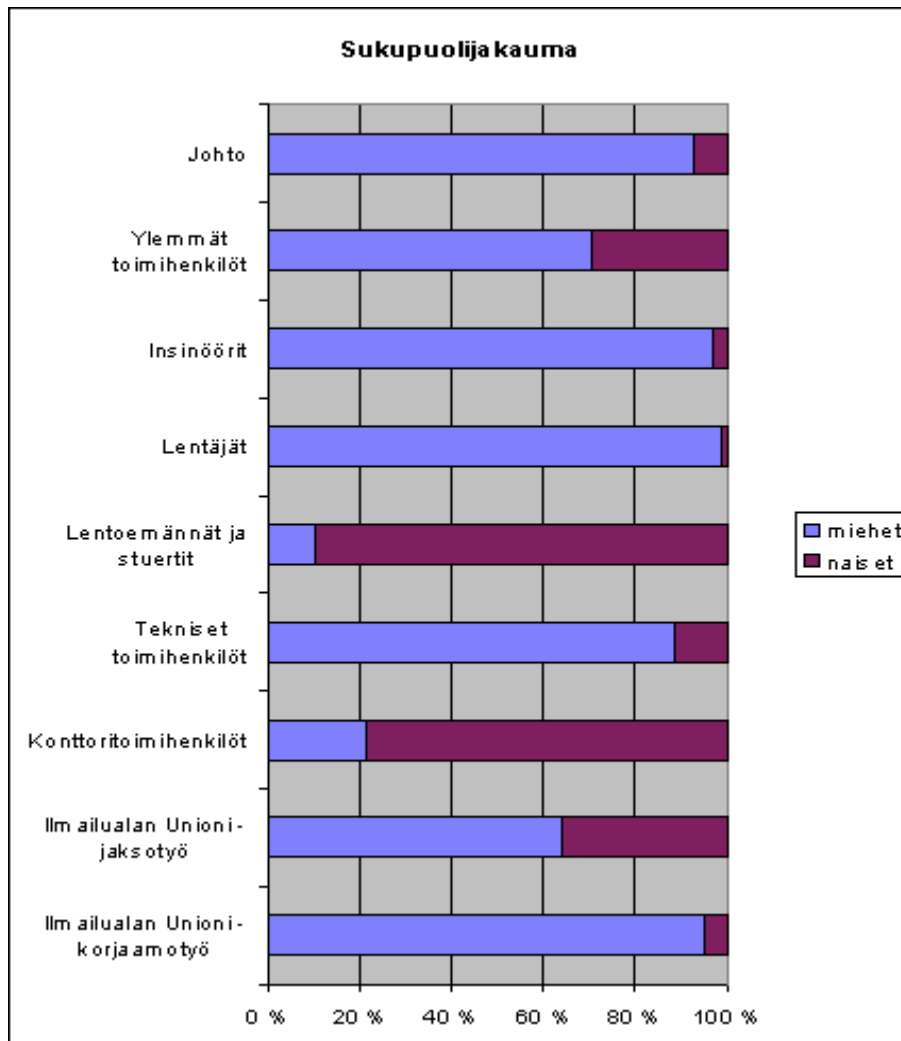
Tarkasteltaessa Finnairin henkilöstörakennetta ikärakenteen, sukupuolijakauman sekä koulutusjakauman näkökulmasta voidaan todeta, että tarvetta urakehitysprosessille olisi, sillä Finnairissa henkilöstön keski-ikä on melko korkea. Esimerkiksi tilikaudella 1999/2000 se oli 40 vuotta, eikä keski-ikässä tapahtunut muutosta edelliseen tilivuoteen verrattuna. Korkein keski-ikä oli esikuntatoiminnoissa sekä teknillisissä toiminnoissa työskentelevillä, joilla se oli 42 vuotta. Alhaisin keski-ikä, 38 vuotta, oli catering-toiminnoissa. Keski-ikänsä ollessa suhteellisen korkea, voidaan olettaa, että lähivuosina merkittävä osa johtoportaan siirtyy eläkkeelle. Miesten ja naisten välillä keski-ikässä ei ole oleellisia eroja. (Finnair Oyj, Henkilöstökertomus 1999/2000.) Ikäjakauma antaa myös viitteitä siitä, että Finnairissa ei ole tällä hetkellä kasvamassa riittävästi nuoria potentiaaleja, eikä heitä ole myöskään viime aikoina suuressa määrin palkattu yhtiöön. Henkilöstöportfolion näkökulmasta Finnair toimii alalla missä kysymysmerkkejä on jatkuvasti saatavissa. Pidemmällä aikavälillä henkilöstörakenne on muodostunut kaksihuippuiseksi, jolloin organisaatiossa on sekä

kysymysmerkkejä että koiria, mutta vähemmän tähtiä ja lypsylehmiä. Finnairin ikärakenne on myös vinoutunut, johtuen pitkistä työsuhteista.



Kuva 6. Finnairin henkilöstön ikäjakauma.

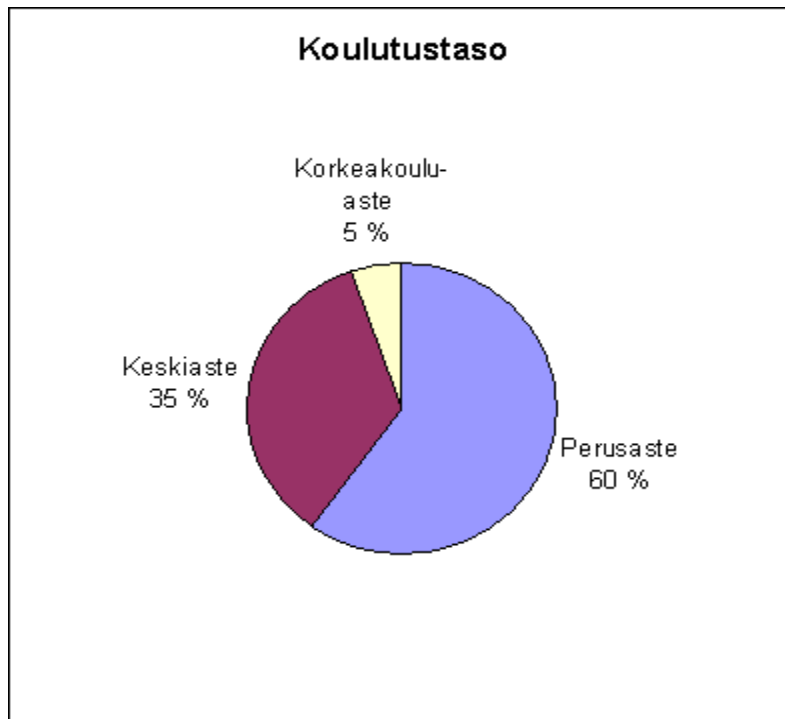
Sukupuolijakauman näkökulmasta tarkasteltuna tilikaudella 1999/2000 henkilöstöstä oli miehiä on 57 % ja naisia 43 %. Suhteellisesti eniten naisia oli lentoemäntien ja stuertien henkilöstöryhmässä (90%). Myös konttoritoimihenkilöistä naisia oli 79 %. Suhteellisesti eniten miehiä oli vastaavasti lentäjissä (97%). Myös johdossa, insinööreissä ja Ilmailualan Unionin korjaamotyöntekijöissä miesten osuus oli yli 90 %. Tasaisin sukupuolijakauma oli Ilmailualan Unionin jaksotyötä tekevässä henkilöryhmässä, jossa miehiä oli 60 % ja naisia vastaavasti 40 %. Finnair Oyj:n ulkomailla työskentelevistä työntekijöistä 60 % oli naisia ja 40 % miehiä. (Finnair Oyj, Henkilöstökertomus 1999/2000.) Urakehityksen kannalta naiset eivät ole kuitenkaan päässeet etenemään urallaan lukumääräänsä nähden samassa suhteessa kuin miehet.



Kuva 7. Finnairin henkilöstön sukupuolijakauma.

Koulutusnäkökulmasta Finnairissa ei ole riittävästi korkeasti koulutettua henkilökuntaa. Finnair on itse kouluttanut henkilökuntaansa voimakkaasti etenkin ammattitekniikan osalta. Liikkeenjohdollinen osaaminen tai talousosaaminen ovat kuitenkin olleet melko heikolla tasolla. Finnair Oyj:n henkilöstö jakautuu koulutukseltaan alla olevan taulukon mukaisesti. Perustasoon sisältyy peruskoulu ja sitä vastaava tai alempi koulutus. Keskiasteeseen kuuluvat peruskoulun jälkeiset opinnot, jotka eivät ole korkeakouluopintoja. Korkeakouluasteeseen kuuluvat ammattikorkeakoulun tutkinnot, alemmat ja ylemmät korkeakoulututkinnot sekä tieteellinen jatkokoulutus. Taulukko ei kuitenkaan anna täysin kattavaa kuvaa henkilöstön koulutustaustasta, sillä koulutusta, joka ei vaikuta palkkaukseen, ei välttämättä ilmoiteta rekisteriin. (Finnair Oyj, Henkilöstökertomus 1999/2000.) Urakehityksen suhteen koulutusta

ei kuitenkaan Finnairissa arvosteta, vaan tehtävissä yleneminen tapahtuu perinteisesti virkavuosien ja kokemusvuosien perusteella. Tämä saattaa aiheuttaa närkästystä etenkin nuoren ja koulutetun henkilöstön joukossa.



Kuva 8. Finnairin henkilöstön koulutusjakauma.

5.2 AVAINHENKILÖIDEN NÄKEMYKSIÄ URAKEHITYKSESTÄ FINNAIRISSA

Toimivan urakehitysprosessin löytämiseksi on tutkimuksessa haastateltu Finnairin SkySchool osallistujia. Haastattelujen tavoitteena oli saada selville miten nämä potentiaalit kokivat omat urakehitysmahdollisuutensa Finnairissa, mitä ongelmia urakehitykseen mahdollisesti liittyy ja miten urakehitystä tulisi Finnairissa parantaa. Tässä tutkimuksessa käytän SkySchool osallistujista nimitystä avainhenkilöt.

Haastateltavista avainhenkilöistä oli yksi nainen ja viisi miestä ja ikähaarukka oli 30-38 vuotta. Kaikilla haastateltavilla oli korkeakoulututkinto ja palvelusvuosia Finnairilla oli 3-13

vuotta. Haastateltavista kaksi toimi pienessä tiimissä asiantuntijatehtävissä, kolme pienen tiimin esimiehenä, yksi suuren osaston päällikkönä.

5.2.1 NYKYINEN TYÖTEHTÄVÄ JA URA-ANKKURIT

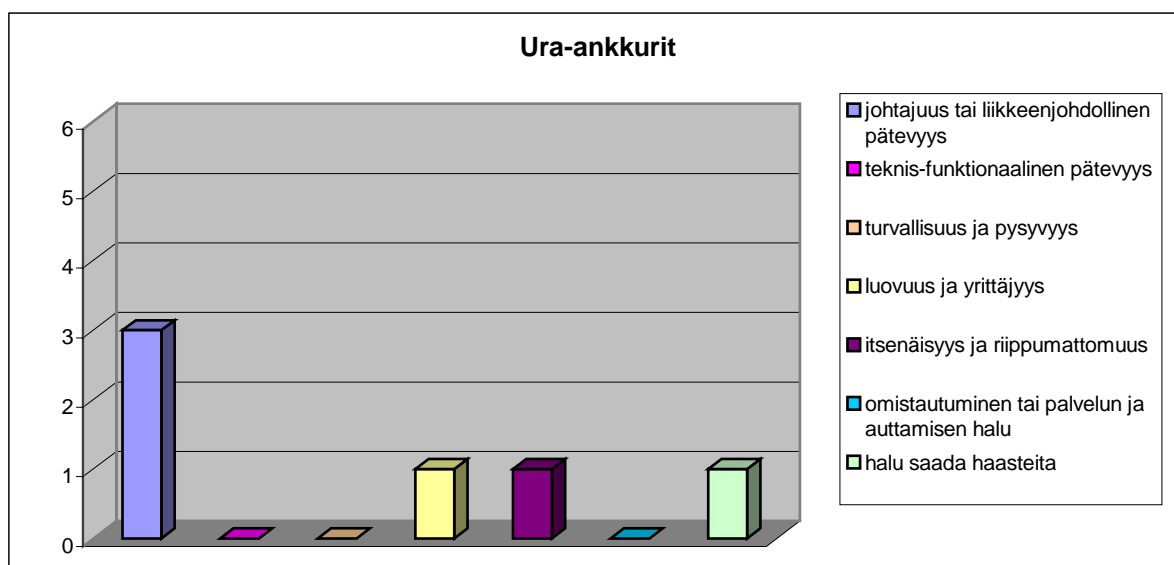
Haastatteluissa pyrittiin selvittämään avainhenkilöiden suhtautumista nykyiseen työhönsä. Kaikki haastateltavat olivat suhteellisen tyytyväisiä nykyiseen työhönsä, ja kokivat sen haastavaksi, vastuulliseksi ja osaamistaan vastaavaksi. Kuvaava kommentti haastateltavien suhtautumisesta tämän hetkiseen työhön oli ”ihan hyvä pesti tämäkin”. Tämä heijastuu myös kysyttäessä yrityksen ja työtehtävien vaihtamishalukkuutta, jolloin kolme haastatelluista sanoi, että katselee muita vaihtoehtoja ja mikäli tulee eteen hyvä työtarjous, niin on valmis vaihtamaan kokonaan yritystä. Yksi haastateltava ei ollut ajatellut lähiaikoina vaihtaa työpaikkaa, mutta asia voisi olla muutaman vuoden kuluttua ehkä ajankohtainen. Kaksi haastateltavista eivät olleet halukkaita vaihtamaan työtehtävää. Palkkatasosta neljän mielestä palkka ei vastaa osaamista, työmäärää, työkijäliittojen suosituksia tai vastaavaa työtehtävää muissa organisaatioissa. Kahden mielestä palkka vastasi tehtävänkuvaa.

Haastateltavista kaikki olivat tyytyväisiä tähänastiseen urakehitykseen ja kokevat olevansa urakehitysvaiheessa ”kiipeämässä ylöspäin”. Yleisesti uralta toivottiin uusia haasteita ja laajempia kokonaisuuksia. Haastateltavia pyydettiin myös kuvailemaan unelmien työtehtävää kymmenen vuoden kuluttua. Haastateltavat halusivat toimia erilaisissa johtotehtävissä, jotka ovat haastavia, luovia ja itsenäisiä. Osa haastateltavista haluaisi toimia erilaisissa asiantuntijatehtävissä pienen tiimin vetäjänä ja osa konsernihallinnossa luomassa strategisia linjauksia. Yleisesti haastateltaville oli tärkeää itsensä kehittämisen mahdollisuus työssä. Osa haastateltavista ei halunnut ajatella tulevaisuutta, vaan he ottavat päivän kerrallaan ja haasteet vastaan sellaisina kuin ne tulevat.

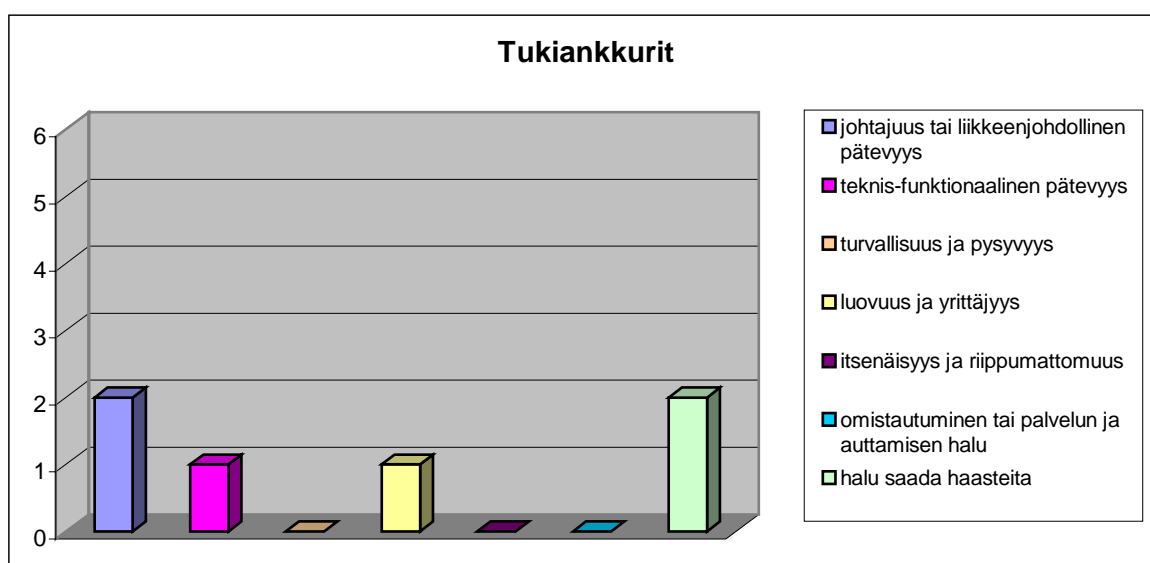
Haastatteluissa pyrittiin selvittämään haastateltavien ura-ankkureita. Tätä tapahtui siten, että haastateltaville kerrottiin mitä ura-ankkuri käsitteellä tarkoitetaan ja haastateltavat saivat luettavakseen lomakkeen, missä oli kerrottu mitä ura-ankkurit tarkoittavat ja pitävät sisällään. Tämän jälkeen haastateltavia pyydettiin valitsemaan itseään ja omia ura-päämääriä parhaiten kuvaava ura-ankkuri. Lisäksi haastateltavat valitsivat yhden tai muutamia tukiankkureita.

Ura-ankkureiden kartoittaminen tarkoitusena oli selvittää haastateltavien todelliset urapäämäärät. Tutkija uskoo, että urapäämäärien selvittäminen onnistui paremmin esimerkkien avulla, koska urapäämäärä käsitteenä saattaa olla jonkin verran abstrakti. Jos asiaa olisi kysytty suoraan haastattelukysymyksellä ei asia olisi välttämättä auennut kaikille, ja vastaukset olisivat saattaneet olla pintapuolisia.

Haastateltavien ura-ankkurit ja tukiankkurit jakaantuivat seuraavasti:



Kuva 9: Ura-ankkurit.



Kuva 10: Tukiankkurit.

Koska tutkimuksen otos on varsin suppea, ei haastateltavien ura-ankkureista voida vetää mitään yleistettäviä johtopäätöksiä. Haastatteluissa kuitenkin selvisi se, että ura-ankkurit ovat oivallinen tapa selvittää henkilöiden todellisia urapäämääriä. Urapäämäärien selvittäminen on urajohtamisen kannalta erittäin tärkeää, sillä vain sitä kautta voidaan kullekin yksilölle tarjota hänen omia päämääriään tukevia urakehitysmahdollisuuksia. Tätä kautta varmistetaan myös, että henkilön kehityssuunnitelmat tukevat hänen omia arvojaan ja päämääriään. Näin henkilön sitoutuminen omaan kehittymiseensä kasvaa.

Urakehitysmahdollisuudet ja keinot vaihtelevat ja tärkeää on huomata, että kaikki keinot eivät sovellu kaikille. Yksilöä motivoivat hänen omia ura-ankkureitaan tukevat urakehitysmahdollisuudet. Koska ura-ankkurit vaihtelevat henkilöittäin tulee myös henkilön kehityssuunnitelmat räätälöidä jokaiselle yksilölle erikseen. Esimerkiksi ulkomaan komennus urakehitysmahdollisuutena ei motivoi kaikkia. Tämä tuli esille myös haastatteluissa, ja kolme haastateltavista suhtautui positiivisesti ja haluaisi laajentaa osaamistaan ulkomailla. Yhden kohdalla ulkomaan komennus kiinnostaisi, mutta omaa ammattiaan vastaavia työtehtäviä ei Finnairilla ulkomailla ole tällä hetkellä tarjolla. Näistä haastateltavista kolme ilmoittivat ura-ankkurikseen johtajuus tai liikkeenjohdollinen pätevyys ja yksi itsenäisyys ja riippumattomuus. Kaksi haastateltavista kokivat perheen olevan esteenä ulkomaille lähdössä. Näiden henkilöiden pääasialliset ura-ankkurit olivat luovuus ja yrittäjäyys ja halu saada haasteita. Ura-ankkureiden ja ulkomaan komennuksen välille on tämän aineiston valossa vaikea vetää johtopäätöksiä, mutta näyttäisi siltä että elämäntilanteella on suuri vaikutus ulkomaankomennukseen suhtautumisessa.

5.2.2 FINNAIRIN URAKEHITYKSEN NYKYTILANNE

Toisessa haastatteluosuudessa haastateltavia pyydettiin kuvailemaan Finnairin urakehityksen tämän hetkistä tilannetta ja mahdollisuuksia kehittyä uralla. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että urakehitykseen ei ole systemaattisesti panostettu, ja siitä puuttuu pitkäjänteisyys ja johdonmukaisuus. Organisaatio koettiin jäykäksi, jolloin urakehitys ja eteneminen on vaikeaa. Urakehitys ja uralla eteneminen tapahtuu tällä hetkellä satunnaisesti ”suhteiden” avulla perustuen usein virkaikään, ei yksilön osaamiseen. Henkilöstön kehittäminen yleensäkin on hyvin ”budjettivetoista”, jos budjetissa ei ole rahaa, niin ei kouluteta. Kaikissa

liiketoimintayksiköissä ei myöskään käydä kehityskeskusteluja, ja jos käydään niin siellä keskustellaan nykyisestä työtehtävästä, mutta ei suunnitella uraa eteenpäin, eikä tehdä henkilökohtaista urasuunnitelmaa. Expatriaattien hoito koettiin myös huonoksi, sillä kun he tulevat takaisin ulkomaan komennukselta, ei yhtiöllä välttämättä ole tarjota heille haasteellisia työtehtäviä, eikä näitä työtehtäviä ole myöskään mietitty etukäteen. Expatriaattien työhön liittyviä odotuksia ja osaamista ei ole kartoitettu, jolloin hänen ulkomailla karttunutta osaamista ei myöskään käytetä systemaattisesti hyväksi.

Finnairissa on ammattiryhmiä, kuten esimerkiksi lentäjät, joiden urakehitysmahdollisuuksiin on vaikea vaikuttaa. Lentäjän ammatti perustuu mestari-kisällä suhteeseen, jolloin virkaiän myötä karttuu ammattitaito ja kokemus lentämisestä. Koko lentävän henkilökunnan osalta koettiin, että kouluttautuessaan työtehtäväänsä yksilö on uransa valinnut, jolloin etenemismahdollisuudet ovat selkeät. Toisaalta ongelmaksi koettiin lentävän henkilökunnan osalta etenemismahdollisuuksien rajallisuus. Heidän osaamistaan ja kouluttautumistaan ei kartoiteta ja seurata, jolloin urakehitys heidän osaltaan nähdään hyvin suppeasti.

Urakehitysmahdollisuuksista viestiminen perustuu avoimista työtehtävistä viestimiseen, joka toimii hyvin intranetin kautta. Toisaalta lentävän henkilökunnan osalta viestintä intranetissä on ongelmallista, koska he eivät ehti ”surffailemaan” intranetissä, ja kuulevat usein avoimista paikoista sen jälkeen kun ne on jo täytetty. Osa avoimista työpaikoista, esimerkiksi ulkomaan työpaikat, eivät tule avoimeen hakuun, vaan ne ovat ns. suunnattuja hakuja. Ulkomaan paikkojen kohdalla suunnattu haku koettiin ongelmalliseksi, ja ulkomailla olevat avoimet työpaikat tulisi haastateltavien mielestä saattaa avoimeen hakuun.

Uraliikkuvuus Finnairissa koettiin vähäiseksi verrattuna esimerkiksi Suomen muihin suuryrityksiin. Finnair valtionyrityksenä on tehtävisidonnainen ja työsuhteet ovat perinteisesti olleet pitkiä. Ainoa tapa edetä Finnairissa on perinteisesti ollut se, että tullaan suorittavalle portaalle sisään ja edetään virkavuosien mukaan. Uraliikkuvuutta Finnairissa tapahtuu siis jonkin verran ylöspäin, mutta ei niinkään alaspäin eikä ulospäin. Liikkuvuutta sivuttaissuunnassa eli ns. asiantuntijauraa ei ole perinteisesti arvostettu, vaan hyvät asiantuntijat on palkittu sillä, että heistä on tehty päälliköitä.

Henkilöstön kehittämiseen on Finnairin henkilöstöhallinnossa alettu kiinnittämään yhä enemmän huomiota ja uudet kehitysohjelmat koettiin positiivisiksi. SkySchool koettiin yleisesti positiivisena asiana, koska siinä olevia henkilöitä halutaan kehittää ja luoda urakehitysmahdollisuuksia. Finnairissa tapahtuneet organisaatiomuutokset ja arvojen kartoittaminen ovat parantaneet yksilön mahdollisuuksia päästä toivomiinsa työtehtäviin ja kehittyä nykyisessä työtehtävässä ja työpaikan vaihtamiseen talon sisällä kannustetaan, joskin siirtyminen eri osastojen välillä on vaikeaa. Mahdollisuus lähteä Finnairista ja palata myöhemmin takaisin koettiin myös vaikeaksi.

5.2.3 URAKEHITYSMAHDOLLISUUKSIEN PARANTAMINEN

Kolmannessa osuudessa haastateltavia pyydettiin esittämään ehdotuksia siitä, miten Finnairin urakehitysmahdollisuuksia voitaisiin parantaa. Lisäksi pyrittiin kartoittamaan urakehityksen mahdollistamiseksi tarvittavia elementtejä.

Esimiehen rooli henkilöstön urakehityksessä koettiin erittäin merkittäväksi. Esimiehen tulisi kartoittaa työntekijän vahvuudet ja heikkoudet, ja arvioida henkilön soveltuvuutta nykyiseen työtehtäväänsä. Esimieheltä odotettiin aktiivista otetta henkilön urakehityksessä ja hänen toivottiin aktiivisesti etsivän keinoja henkilöstön kehittämiseksi ja kommunikoivan niistä myös henkilöstölle avoimesti. Yksilön urakehitys ei onnistu ilman esimiehen myötävaikutusta, ja esimies voi näin ollen joko edistää tai vaikeuttaa yksilön urakehitystä.

Yrityskulttuuri ja arvot vaikuttavat merkittävästi urakehitykseen. Finnairin uusista arvoista esimerkiksi jatkuva kehittyminen, rehellisyys, avoimuus ja oikeudenmukaisuus tukevat urakehitystä. Arvojen omaksuminen ja muuttuminen yrityskulttuuriksi vie kuitenkin aikaa. Arvot toteutuvat ihmisten toiminnan ja asenteiden muutosten kautta ja Finnairin yrityskulttuuri ei ole vielä muuttunut urakehitystä tukevaksi, koska ns. epävirallinen organisaatio on edelleen suhteellisen voimakas. Tämä tarkoittaa sitä, että päätöksiä tehdään edelleen ”käytävällä”, esimerkiksi uusien palkkausten suhteen. Tilanne on kuitenkin kokoajan parantumassa ja organisaatiomuutokset ovat tuoneet potentiaaleille mahdollisuuden edetä uralla ja henkilöstö on motivoitunut ja ylpeä Finnairilaisuudestaan. Organisaatiolla on muuttumisen halua ja suunta on ollut kokoajan avoimempaan, joustavampaan ja

nopealiikkeisempään ajattelutapaan, jota tuetaan aktiivisesti avoimella viestinnällä. Viestinnän merkitys urakehitysmahdollisuuksien parantamisessa koettiin yleisesti merkittäväksi. Tämän vuoksi avoimien työpaikkojen tulisi olla avoimesti auki intranetissä ja muissa sisäisissä julkaisuissa.

Kehityskeskustelujen koettiin olevan urakehityksen osalta avainasemassa. Kehityskeskustelut tulisi käydä kaikkien kanssa henkilökohtaisesti, jolloin myös uratoiveista keskustellaan avoimesti. Tämä vaatii esimiehiltä avointa suhtautumistapaa, kypsyyttä ja rehellisyyttä. Oleellista kehityskeskusteluissa on myös niiden säännöllisyys. Henkilöiden perustiedot ja elämäntilanteet muuttuvat, joten näiden tietojen päivittäminen on myös tärkeää. Kehityskeskustelujen tuloksena voisi syntyä kirjallinen urasuunnitelma, jota yhtiö tukee. Tärkeää on rohkaista yksilöä kehittämään itseään, vaikka tällä hetkellä ei olisikaan tarjota hänen kykyjään vastaavaa työtehtävää.

Urakehitysmahdollisuuksien suuntaamisessa löytyi eriäviä mielipiteitä haastateltavien keskuudessa. Yleisin kommentti oli, että urakehitysmahdollisuudet tulisi suunnata kaikille, myös suorittavalle tasolle, koska Finnairille perinteisesti tullaan suorittavalle portaalle, jolloin samalla myös usein opiskellaan. Näin ollen suorittavalta portaalta saattaa usein löytyä potentiaalia kehittyä muihin tehtäviin. Urasuunnittelun tulisi keskittyä näin ollen niihin potentiaalisiin henkilöihin, jotka haluavat kehittyä. Ylemmän ja keskijohdon urasuunnitteluun tulisi kuitenkin käyttää eniten resursseja.

Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että urakehitysmahdollisuuksien suuntaamisessa tulisi tarkasti harkita tarkoituksenmukaisuus ja tarvittavat resurssit. Kustannusten pienentämiseksi ja ajan säästämiseksi urakehitysmahdollisuudet tulisi suunnata päällikkötason suorille alaisille, mutta ei suorittavaa työtä tekeville.

Vastuu urakehityksestä aiheutti myös haastateltavissa eriäviä mielipiteitä. Yhden haastateltavan mielestä vastuu urakehityksestä on ensisijaisesti yksilön vastuulla. Kolmen haastateltavan mielestä vastuu kuuluu liiketoimintayksikön johtajalle, esimiehille ja yleisesti koko yritykselle. Kahden haastateltavan mielestä vastuu kuuluu sekä yksilölle että yritykselle. Yksilöllä täytyy olla halu kehittyä uralla ja yrityksen tulee tarjota tähän mahdollisuus.

Organisaation ja yksilöiden tavoitteiden yhteensovittaminen on olennainen tekijä urakehityksen onnistumisessa. Yksilön oma aktiivisuus on yhtenä avaintekijänä, yksilön hakiessa avoimeen työtehtävään rekrytointipalveluiden kautta. Tätä kautta kohtaavat yksilön ja organisaation tavoitteet. Esimiehen tulee myös tuntea organisaation tavoitteet ja alustensa osaaminen, jotta jokainen henkilö voitaisiin sijoittaa osaamistaan ja tavoitteitaan vastaavaan työtehtävään. Finnair ei ole niin suuri yritys, ettei siellä voitaisi siirrellä ja kierrättää kyvykkäitä ihmisiä. Tämä on kuitenkin haastavaa, sillä Finnair koostuu eri liiketoimintayksiköistä, jotka edustavat erilaisia toimialoja. Myös Finnairin yrityskulttuuri ei vielä tue henkilöstön ”kierrätystä” osastojen välillä.

5.2.4 URAKEHITYKSEN HYÖDYT

Viimeiseksi haastateltavia pyydettiin arvioimaan mitä hyötyä yritys saa siitä, että se alkaa systemaattisesti panostamaan urakehitykseen. Urakehitys koettiin yleisesti erittäin merkittäväksi motivointikeinoksi, koska palkka ei itsessään motivoi kaikkia, vaan useimmille tärkeää on myös työtehtävien mielekkyys ja itsensä kehittämisen mahdollisuudet. Yksilökohtaisen urasuunnitelman kautta yksilö voi hahmottaa, mikä on hänen osuutensa kokonaisuudessa nyt ja tulevaisuudessa, ja mitä mahdollisuuksia yksilöllä on kehittää itseään ja uraansa. Uraliikkuvuuden kautta henkilöstö oppii muista työtehtävistä, jolloin ns. moniosaaminen lisääntyy ja kokonaisuuksien hahmottaminen parantuu.

Urakehitys koettiin myös merkittäväksi henkilöstön sitouttamisen välineeksi. Ihminen ei yleensä tee työtä vain tekemisen halusta, vaan tarvitsee palkkanoita, joista urakehitys on yksi merkittävimmistä. Yritykselle on tärkeää, että oikeat henkilöt pysyvät yrityksessä, koska usein on vaarana, että parhaat ja sellaiset henkilöt joilla on halu kehittyä eivät viihdy pitkään yrityksessä, varsinkaan jos sillä ei ole tarjota heidän osaamistaan ja tavoitteitaan vastaavia urakehitysmahdollisuuksia. Oikeanlainen henkilöstö oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan tehostaa yhtiön toimintaa tehokkuuden lisääntymisen ja kustannusten säästöjen kautta. Oppiva organisaatio uskoo omaan onnistumiseensa.

5.3 ESIMIESTEN NÄKEMYKSIÄ URAKEHITYKSESTÄ FINNAIRISSA

SkySchool avainhenkilöiden lisäksi haastateltiin heidän esimiehiään. Haastattelujen avulla pyrittiin kartoittamaan esimiesten yleinen suhtautuminen urakehitykseen ja mitä ongelmia ja kehitysmahdollisuuksia he näkevät urakehitykseen liittyvän.

Haastateltavista esimiehistä kaikki olivat miehiä ja palvelusvuosia heille Finnairilla oli kertynyt 2-31 vuotta. Esimiehistä neljällä oli korkeakoulututkinto.

5.3.1 FINNAIRIN URAKEHITYKSEN NYKYTILANNE

Esimiehet kokivat, että urakehitys on tällä hetkellä hoidettu riittämättömästi, eikä siihen ole systemaattisesti panostettu Finnairissa. Urakehitys on lähinnä ollut esimiehen ”kavereiden” kykyjen ja ominaisuuksien analysointia ja vuosittain on katsottu mihin heillä olisi potentiaalia. Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa urakehitys ja ollut hyvin vähäistä ja yksilön omasta aktiivisuudesta kiinni. Asiantuntijaorganisaatiossa uraliikkuvuutta ja urakehitystä on myös vaikea toteuttaa. Tietyillä ammattiryhmillä, kuten esimerkiksi lentäjillä, ura on etukäteen määritelty ja tiedossa jo lentäjäkurssille tultaessa. Esimiehet kokivat, että henkilöstön mahdollisuudet päästä haluamiinsa työtehtäviin olivat kuitenkin hyvät ja koulutusta on tarjolla runsaasti.

Esimiehiä pyydettiin myös analysoimaan Finnairin henkilöstörakennetta ja sitä miten se on vaikuttanut urakehitykseen. Sukupuolinäkökulmasta katsottuna koko ala on naisvaltainen, mutta naiset eivät ole päässeet etenemään lukumääräänsä nähden samassa suhteessa kuin miehet. Koulutusnäkökulmasta katsottuna Finnairilla ei ole riittävästi hyvää peruskoulutusta omaavaa henkilökuntaa. Akateemisen koulutuksen saaneita on vain 5-6 prosenttia koko henkilöstöstä. Koulutuksen puutetta on parantanut ammattiin ja työhön liittyvä suuri koulutuksen määrä. Myös ulkopuolista kouluttautumista tuetaan. Koulutuksella ei kuitenkaan ole Finnairissa ollut vaikutusta urakehitykseen, sillä kokemusta on arvostettu enemmän kuin hyvää peruskoulutusta. Tarkasteltaessa henkilöstörakennetta erilaisten henkilöstöryhmien näkökulmasta voidaan huomata, että Finnair on rakenteeltaan melko monitasoinen. Tämä johtuu osittain siitä, että hyviä henkilöitä on perinteisesti palkittu tekemällä heistä jonkinlaisia

päälliköitä. Ikärakenteen suhteen rakenne on vinoutunut, johtuen pitkistä työsuhteista ja virkavuosiin perustuvasta järjestelmästä. Henkilöstörakenteessa on 30-40 -vuotiaiden ikäryhmässä on aukko, joka johtuu etenkin lamavuosien rekrytointikiellosta. Henkilöstörakenteen muutokset toimivat impulssina organisaatorakenteen muuttamiseen ja asia on Finnairissa ajankohtainen, sillä lähivuosina suuri joukko henkilöstöstä, myös merkittävä osa johtoportaasta, siirtyy eläkkeelle.

Vastaukset kysymykseen uraliikkuvuudesta vaihtelivat esimiesten kesken. Kolme esimiestä oli sitä mieltä, että Finnairissa tapahtuu uraliikkuvuutta paljon, etenkin tällä hetkellä. Organisaatiomuutos on lisännyt uraliikkuvuutta, koska se on luonut mahdollisuuden vaihtaa työtehtäviä. Uraliikkuvuutta tapahtuu kaikkiin suuntiin, ja sisäinen paikanhaku toimii kohtuullisen hyvin. Kaksi haastateltavaa olivat sitä mieltä, että uraliikkuvuus Finnairissa on vähäistä, ihmiset eivät aktiivisesti hakeudu uusiin työtehtäviin, eikä yhtiö myöskään uusia tehtäviä henkilöille aktiivisesti tarjoa. Etenkin horisontaalinen liikkuvuus on hyvin vähäistä.

Uraliikkuvuutta kuitenkin suositaan, ja toiveena olisi että etenkin hallinto- ja esikuntatyypisistä tehtävistä pääsisi välillä linjavastuuseen ja tulosvastuuseen. Uraliikkuvuuden koetaan palvelevan organisaation toiminnan kehittämistä ja se on myös yksilön kannalta palkitsevaa. Uraliikkuvuus lisää moniosaamista, jolloin myös kokonaisnäkemys toiminnasta kasvaa. Uraliikkuvuus ei tulisi kuitenkaan olla hallitsematonta siten, että henkilöt siirtyvät tehtävästä toiseen saamatta mitään aikaiseksi. Esimiehen tuki uraliikkuvuudessa on tärkeää.

Kehityskeskustelujen koettiin olevan urakehityksen kannalta avainasemassa, koska niiden avulla voidaan selvittää mitä yksilöt haluavat uraltaan. Finnairissa ei kuitenkaan ole olemassa järjestelmällistä tapaa hoitaa kehityskeskusteluja, vaan esimies-alaiskeskustelut ovat olleet lähinnä yleistä keskustelua ja toiveiden esittämistilaisuuksia, eikä näitä toiveita olla kuitenkaan otettu myöhemmin esille.

Urakehitysmahdollisuuksista viestiminen perustuu haastateltavien mukaan lähinnä avoimista työpaikoista viestimiseen. Kaikki työpaikat, lukuun ottamatta ylimpiä johtotehtäviä, ovat avoimesti haettavissa. Yksilötasolla kehitysmahdollisuuksista ei kuitenkaan kerrota, vaan

jokaisella on mahdollisuus vertailla omaa osaamistaan avoimen paikan vaatimaan osaamiseen.

Esimiesten mielestä Finnairin yrityskulttuuri on perustunut pitkälti armeijamaiseen virkaikä- ja kokemusperäiseen lähestymistapaan. Organisaatio itsessään on myös ollut erittäin staattinen. Urakehitykseen ollaan Finnairissa kiinnittämässä yhä enemmän huomiota ja yhtiön uudet arvot on määritelty siten, että ne tukevat urakehitystä. Henkilöstöhallinnon uusi kehitysohjelma, henkilöstön kehittämisen ollessa yhtenä painopistealueena, tukee myös urakehitystä motivoituneemman, sitoutuneemman ja osaavamman henkilöstön kautta. Näin ollen uusi yrityskulttuuri yhdessä organisaatorakenteen kanssa tukevat urakehitystä.

Alkuvaiheessa huomio urakehityksessä on kohdistunut erityisesti yhtiön avainhenkilöihin. Heille ollaan kehittämässä seuraajasuunnitelmallia, joka perustuu avainhenkilöpankkiajatteluun. Avainhenkilöpankin ideana on, että osaaminen ja parhaat voimavarat käytetään siellä missä niistä on Finnairissa eniten hyötyä. Avainhenkilöpankin tavoitteena ei ole luoda pitkiä urapolkuja henkilöille, vaan kartoittaa konsernin keskeiset avainosaajat ja optimoida heidän käyttöönsä koko konsernia hyödyttävällä tavalla. Avainhenkilöpankissa ovat liiketoimintayksikköjen johtoryhmiin kuuluvat henkilöt, optiojärjestelmän piiriin kuuluvat henkilöt, SkySchool osallistujat ja lisäksi sinne voidaan valita liiketoimintayksiköistä tärkeimpiä henkilöitä.

Haastateltavien mielestä koko konsernissa on kuitenkin luotu uusia työkaluja urakehityksen mahdollistamiseksi. Näistä yksi merkittävä uudistus on uusi kehityskeskustelumalli, joka tulee koko konserniin uuden SAP HR henkilötietojärjestelmän kautta. Kehityskeskustelut on linkitetty kannustinpalkkausjärjestelmään siten, että kannustimien toteutumisen perustana on tulos- ja kehityskeskustelujen suorittaminen. Kehityskeskustelujen kautta alkaa myös syntyään tietoa henkilön osaamisista ja uratoiveista ja henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien kautta mahdollinen osaamisvaje korjaantuu vuosi vuodelta. Kehityskeskustelut ovat myös se kanava, jonka kautta esimies voi tiedottaa alaisilleen potentiaalisista työtehtävistä, jotka voisivat olla alaisen urakehityksen ja osaamisen kehittämisen kannalta tärkeitä.

5.3.2 URAKEHITYSMAHDOLLISUUKSIEN PARANTAMINEN

Esimiesten haastatteluissa urakehitys nähtiin olennaiseksi osaksi kokonaisvaltaista henkilöstövoimavarojen johtamista ja palkitsemista. Urakehitys konkretisoituu tulos- ja kehityskeskustelujen, yksilökohtaisen urasuunnittelun, tasapainotetun mittariston, suorituksen mittaamisen, palautteen antamisen ja palkitsemisen kautta. Urakehityksen kannalta on tärkeä tunnistaa millaista osaamista tulevaisuuden lentoliikenne tarvitsee ja kartoittaa kunkin tehtävän osaamisprofiilit. Liiketoimintayksiköiden tulisi henkilöstösuunnittelun avulla miettiä omat resursointi ja osaamistarpeensa yksilöiden ja koko yksikön kannalta. Kehityskeskustelut toimivat kanavana, joiden kautta saadaan yksilön tarpeet esille. Tarpeen kartoituksen jälkeen pohditaan kehitetäänkö henkilöstöä vai hankitaanko osaamista ulkoa. Yritys ei voi luvata kenellekään henkilölle ”uraputkea”, vaan potentiaaleja kehitetään ja tuetaan ja heille luodaan mahdollisuuksia. Kun organisaatiossa tulee avoimia toimia, tiedetään mistä ”ammennetaan”. Yksilökohtaisen urakehityksen tulee aina olla yhtenäinen organisaation tavoitteiden kanssa.

Esimiehen rooli urakehityksessä koettiin erittäin merkittäväksi, sillä esimies voi kehittää alaisiaan ja heidän osaamistaan. Tällöin alaisen urakehitysmahdollisuudet paranevat sekä omassa yrityksessä että ulkopuolella. Esimies vastaa siitä, että alaisille annetaan mahdollisuus kehittyä koulutusmahdollisuuksien ja oman työnsä kautta. Esimiehen ei tulisi koskaan seistä alaiensa edessä pidättelemässä ja pimittämässä kehityskelpoisia ihmisiä, vaan tukea ja kannustaa alaisia kehittämään itseään. Esimiehen tulisi pystyä luomaan kannustava ilmapiiri, missä alaisille annetaan mahdollisuuksia, mutta myös annetaan tehdä virheitä. Näin alaisista pyritään kehittämään vielä osaavampia, mistä on hyötyä yksikölle ja koko konsernille. Koska esimiehellä on tuntemus siitä mitä organisaatiossa tapahtuu, voi hän myös ohjata alaisiaan kiinnostaviin tehtäviin ja suositella heitä myös muille liiketoimintayksiköille. Se millaisen kuvan esimies antaa alaiensa osaamisesta muille, vaikuttaa olennaisesti alaisen urakehitykseen.

Vastuu urakehityksestä oli kaikkien esimiesten mielestä viime kädessä yksilön omalla vastuulla. Yritys luo urakehitysmahdollisuuksien perusteet ja esimiehet toteuttavat urakehitystä kouluttamalla ja kehittämällä henkilöstöä vastaamaan heidän omia ja yrityksen tavoitteita. Urakehitysmahdollisuudet ja etenkin kehityskeskustelujen kautta tapahtuva uratoiveiden kartoitus tulisi suunnata kaikille. Kehittymissuunnitelmien ja urasuunnitelmien

kautta voidaan urakehitykseen kohdistettavat voimavarat suunnata erityisesti potentiaaleille ja halukkaille.

Haastateltavien mukaan ulkomaan komennukset ovat yksi keino kehittää yksilöitä, ja ne tulisi suunnitella hyvin tarkkaan. Erityisesti tulee kiinnittää ulkomaan komennukselta palaavan henkilön tulevien työtehtävien sisältöön. Henkilölle tulisi pyrkiä tarjoamaan hänen ulkomaan komennuksen aikana kertynyttä osaamistaan vastaavia työtehtäviä. Muuten vaarana on, että palaaja pettyy, vaikka urakehityksen kannalta ulkomaankomennus olisikin ollut kuin ”kruunu urakehityksessä”.

5.3.3 URAKEHITYKSEN HYÖDYT

Urakehitys koettiin merkittävänä ja tärkeänä osana henkilöstön kehittämistä. Urakehitys on rakenteellinen ja vastuunalainen kysymys, koska sen kautta yhtiö ottaa kantaa siihen millaisia asenteita, osaamista, kokemusta, koulutusta ja persoonallisuutta yhtiössä tuetaan. Urakehitys on yksi henkilöstön motivointikeinoista, koska rahallisen palkitsemisen ohella monia ihmisiä motivoivat uudet tehtävät ja haasteet.

Haastateltavien mielestä urakehitys tulisi systematisoida siten, että sen perustaksi määritellään yrityksen visio osaamisen suhteen. Sellaisia kehittämiskelpoisia henkilöitä, joiden osaaminen, asenteet, persoonallisuus, koulutus ja kokemus sopivat yhteen yrityksen osaamistavoitteiden kanssa pyritään viemään eteenpäin. Urakehitys voi aiheuttaa negatiivisiakin seurauksia, jos joku ei pääse ”uraputkeen”, mutta urakehityksen voima on toisaalta siinä, että sellaiset henkilöt jotka yrittävät ja haluavat kehittää itseään tietävät, että on olemassa järjestelmä joka vie eteenpäin. Urakehitys on hyvä ja konkreettinen keino saada ihmiset kehittämään syvällisempää osaamista, moniosaamista, sosiaalisia taitoja ja laajentamaan näkemystään.

Esimiesten mielestä urakehityksen avulla luodaan positiivista työnantajaimagoa ja kasvatetaan yhtiön sisällä omaa johtajapotentiaalia. Henkilöstön kehittäminen ei ole irrallinen osa-alue, vaan yksi osa tasapainotettua mittaristoa. Henkilöstön ammattitaidon kehittymisen ja henkilöstön käytön tehostumisen kautta yritys voi saavuttaa parempia tuloksia. Näin ollen esimerkiksi koulutukseen panostaminen vaikuttaa pitkällä aikavälillä positiivisesti yrityksen

tulokseen. Positiivisen tuloksen kautta yrityksestä tulee elinvoimaisempi ja sen osakkeiden arvo voi kasvaa.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 LÄHTÖKOHDAT

Tutkimus sai alkunsa Finnairin uudesta henkilöstöstrategiasta. Siinä määriteltiin kymmenen pitkän tähtäimen teemaa, jotka koettiin tärkeiksi ja joihin pyrittiin kiinnittämään huomiota. Teemat olivat:

1. johtajat ja johtajuus
2. HR-asiantuntijoiden osaaminen
3. HR-toimintojen mittaristo ja HR-toimintojen kehittäminen
4. palkka ja palkitseminen
5. houkutteleva työpaikka
6. henkilöstöyhteistyö
7. strategiaa tukeva henkilöstösuunnittelu
8. hyvinvointi työssä
9. suorituksen johtaminen
10. osaamisen johtaminen

Urakehitys ei itsessään ole yhtenä kymmenestä teemasta, mutta liittyy läheisesti useisiin niistä. Läheisimmin se liittyy osaamisen johtamiseen, ja siihen ollaankin nyt Finnairissa erittäin voimakkaasti kiinnittämässä huomiota. Osaamisen johtamiseen liittyvät uudet käytännöt tulevat koskemaan koko konsernia. Myös avainhenkilöiden kehittäminen, motivointi ja sitouttaminen on koettu erityisen tärkeäksi. Tästä esimerkkinä on SkySchoolin perustaminen. Pelkkä koulutus ei kuitenkaan aina riitä, vaan erityisesti asiantuntijoita motivoi palkan lisäksi työn mielenkiintoisuus, kehittyminen, tulokset, arvostus sekä palaute. Urakehitys on myös yksi motivoiva tekijä, joka tuli selkeästi ilmi empiirisissä haastatteluissa.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa ehdotelma siitä, millainen urakehitysprosessi Finnairille soveltuisi. Urakehitysprosessi perustuu urasuunnittelusta ja urajohtamisesta

kirjoitettuun kirjalliseen materiaalin sekä osaamisen johtamiseen ja henkilöstösuunnitteluun liittyvään kirjallisuuteen. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa kartoitettiin haastattelujen avulla miten kohdeyrityksen esimies- ja asiantuntijatehtävissä toimivat henkilöt kokevat nykyiset työtehtävänsä ja millaisiksi he arvioivat omat ura-ankkurinsa. Lisäksi heitä sekä heidän esimiehiään pyydettiin arvioimaan kohdeyrityksen urakehityksen nykytilannetta. Tämän lisäksi haastateltavia pyydettiin arvioimaan miten urakehitysmahdollisuuksia voitaisiin parantaa ja mitä mahdollisia hyötyjä urakehitykseen panostamisella voitaisiin saavuttaa.

6.2 FINNAIRIN URAKEHITYSPROSESSI

Tutkimuksen perusteella on luotu ehdotus Finnairin urakehitysprosessiksi. Prosessi pohjautuu kirjallisuuteen, empiirisiin haastatteluihin ja tutkijan kokemukseen Finnairista yhtiönä. Prosessissa yhdistetään urasuunnittelun kautta yksilön uratavoitteet ja urajohtamisen kautta organisaation oppivaan organisaatioon liittyvät tavoitteet. Nämä tavoitteet viedään käytäntöön henkilöstösuunnittelun kautta.

Uuden urakehitysprosessin tavoitteena on vahvistaa yksilöiden ammatillista ja geneeristä osaamista sekä vahvistaa heidän itsetuntoaan kasvattamalla heidän työmarkkina-arvoaan. Organisaation kannalta tavoitteena on kehittää organisaation rakenteita ja kasvattaa organisaation oppimiskykyä. Tavoitteena on saavuttaa optimaalisen henkilöstörakenteen ja osaavan henkilöstön kautta kilpailuetua, parantaa tehokkuutta sekä yrityksen markkina-arvoa. Yksilöiden motivaation ja sitoutumisen kasvun myötä pidemmän tähtäimen tavoitteena on myös työilmapiirin parantuminen arvojen ja yrityskulttuurin mukaisen toiminnan kehittämisen kautta.

Urakehitysprosessi lähtee liikkeelle strategisten avainosaamisten määrittelystä. Tarkoituksena on määritellä, millaista osaamista yritys tarvitsee tulevaisuudessa saavuttaakseen kilpailuetua markkinoilla. Avainosaamiset perustuvat aina asiakkaiden tarpeisiin. Toimintaympäristön muuttuessa strategian tarkistuksen tai muuttamisen yhteydessä tarkennetaan aina myös avainosaamisia. Finnairissa yleisten geneeristen avainosaamisten määrittelyn pohjana on käytetty Balance Scorecard -ajattelua. Osaamisia on poimittua kaikilta tasapainotetun

mittariston osa-alueilta, jotka ovat: talous, asiakas, prosessit ja osaaminen. Konsernin avainosaamisia on tällä hetkellä 38 kappaletta. Avainosaamiset ovat samat kaikille konsernin liiketoimintayksiköille, mutta niiden merkitykset vaihtelevat liiketoimintayksiköittäin. Lisäksi avainosaamiset on määritelty työrooleittain, joita on yhteensä neljä: johto, esimies, asiantuntija ja toimihenkilö/työntekijä. Osaamiset ovat kaikille työrooleille samat, mutta niiden taso ja kuvaukset vaihtelevat työrooleittain. Eri työrooleissa tarvittava ammattitekninen osaaminen määritellään myös liiketoimintayksiköittäin. SAP HR järjestelmän levityksen myötä avainosaamiset kartoitetaan liiketoimintayksiköittäin, ja tavoitteena on, että vuoden 2003 loppuun mennessä työ on koko konsernin osalta valmis.

Prosessin toinen puoli on yksilön osaamisen sekä uratoiveiden ja urapäämäärien kartoittaminen. Käytännössä tämä tapahtuu siten, että alainen täyttää ensin SAP HR tietojärjestelmään itsearviointin itsestään arvioiden omaa osaamistaan geneeristen osaamisalueiden ja ammattiteknisen osaamisen osalta. Myös esimies voi täyttää vastaavan arvion alaisesta. Tämän jälkeen esimies vertaa SAP HR järjestelmän avulla alaisen arviointeja työroolin mukaiseen profiiliin ja tavoitetasoihin, ja näistä syntyy materiaalia kehityskeskustelun pohjaksi. Tämän jälkeen yhteisessä kehityskeskustelussa keskustellaan arvioinneista ja mahdollisista profiilieroista ja laaditaan yhdessä alaisen kanssa kehityssuunnitelma.

Tällä hetkellä henkilöiden tehdessä omia kehityssuunnitelmiaan otetaan kantaa uraan liittyen seuraaviin kohtiin:

Työntekijän tavoitteet:

- Työtyytyväisyys, työkyky, työilmapiiri ja odotukset esimiestoiminnalta
- Muut työhön liittyvät odotukset ja pitkän tähtäimen tulevaisuuden suunnitelmat esimerkiksi kiinnostuksen kohteet, tehtäväkierto
- Työntekijän henkilökohtainen tilanne ja suunnitelmat: esimerkiksi suunnitelmat ja toiveet muuttaa toiselle paikkakunnalle

Esimiehen odotukset:

- Millä tavoin alainen voi parantaa suoritustaan ja kehittää työssä tarvittavaa osaamista

Henkilökohtainen kehityssuunnitelma:

- Koulutus seuraavan vuoden aikana

- Muut kehittämistoimenpiteet esimerkiksi sijaisuudet, kouluttajan toimiminen, tehtäväkierto, itseopiskelu
- Mahdollisten tulevaisuuden tehtävien hahmottelu

Uratarvoitteiden selvittämiseen voitaisiin vielä enemmän panostaa ja itsearviointi, esimiehen arvio alaisesta ja kehityssuunnitelma voisivat sisältää seuraavia uraan liittyviä asioita:

ITSEARVIOINTI

Nykyinen työtehtävä:

- Oletko tyytyväinen nykyiseen työtehtävään, vastaako se osaamistasi ja onko työ haastavaa?
- Millainen on nykyisen työyhteisösi työilmapiiri ja millaiseksi arvioisit oman työkykysi?
- Oletko tyytyväinen tähänastiseen urakehitykseesi?

Urapäämäärien selvittäminen:

- Mikä seuraavista on pääasiallinen ura-ankkurisi? Mainitse myös mahdollisesti muutama tukiankkuri?
 - johtajuus/liikkeenjohdollinen pätevyys
 - teknis-funktionaalinen pätevyys
 - luovuus ja yrittäjäisyys
 - itsenäisyys ja riippumattomuus
 - turvallisuus ja pysyvyys
 - omistautuminen/palvelun ja auttamisen halu
 - haastehakuisuus
 - elämäntyylin yhtenäistäminen
- Mitä työhön liittyviä odotuksia sinulla on?
- Olisitko halukas lähtemään kansainvälisiin tehtäviin ulkomaille?

SWOT-analyysi:

- Arvioi omat vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat tulevan urakehityksesi kannalta.

Valmius sitoutua:

- Mikä on todellinen valmiutesi sitoutua yritykseen ja miten se näkyy?

ESIMIEHEN ARVIO ALAISESTA

- Miten alainen on suoriutunut nykyisestä työtehtävästään?
- Millainen tekeminen alaista motivoi, mitkä ovat alaisen ura-ankkurit?
- Arvio alaisesta henkilöstöportfolion kannalta
- Osaamisprofiilivertailu

URA- JA KEHITTYYMISSUUNNITELMA

- Millainen työtehtävä olisi yksilön ja yritysten kannalta eniten lisäarvoa tuottava?
- Onko tällaisia työtehtäviä yrityksessä tarjolla?
- Milloin yksilö on valmis tähän työtehtävään?
- Mitä kehitettävää yksilöllä vielä on?
- Miten yksilön kehittäminen tapahtuu ja missä aikataulussa (konkreettiset kehittämistoimenpiteet)?

SAP HR järjestelmässä on yhtenä osa-alueena myös varsinainen urasuunnittelu. Urasuunnittelu toimii siten, että järjestelmän kautta voidaan ehdottaa työntekijälle työtehtäviä, jotka soveltuvat hänen osaamisprofiiliinsa parhaiten. Pohjatietona järjestelmään on syötetty henkilön perustietojen lisäksi tietoja hänen osaamisesta, toiveista, mieltymyksistä ja mahdollisuuksista. Lisäksi järjestelmä sisältää tietoa työntekijän aikaisemmista urista sekä nimityksistä. Kehityskeskustelut toimivat olennaisena kanavana henkilöstöön liittyvän tiedon keräämisessä sekä sen päivittämisessä.

Organisaation näkökulmaa urakehitykseen on mahdollista tuoda SAP HR järjestelmään luotavien urapolkujen avulla. Urapolut ovat yleisiä organisaatorakenteen mukaisia urarakenteita, jotka eivät liity yksittäisiin henkilöihin, vaan ne pitävät sisällään organisaatiossa yleisesti vallitsevia työtehtäviä. Urapolut voidaan suunnitella siten, että ne liikkuvat yli osastojen ja liiketoimintayksikköjen. Liiketoiminnan muuttuessa voidaan tietojärjestelmään luotuja urapolkuja tarvittaessa muuttaa.

SAP HR järjestelmän kautta tehtävää urasuunnittelua ei Finnairissa tällä hetkellä tehdä. Tulevaisuudessa järjestelmän käytön kehittymisen myötä olisi kuitenkin mahdollista tehdä osaamisprofiilivertailua avoimiin työtehtäviin tai jo täytettyihin työtehtäviin esimerkiksi

kehityskeskustelujen yhteydessä. Urapolkujen luominen se sijaan on melko turhaa, sillä tänä päivänä ura voi liikkua vapaasti organisaatiossa tai jopa organisaation ulkopuolelle. Näin ollen kaikkien mahdollisten urapolkujen luominen tietojärjestelmään on mahdotonta, ja saattaa jopa rajoittaa uramahdollisuuksia.

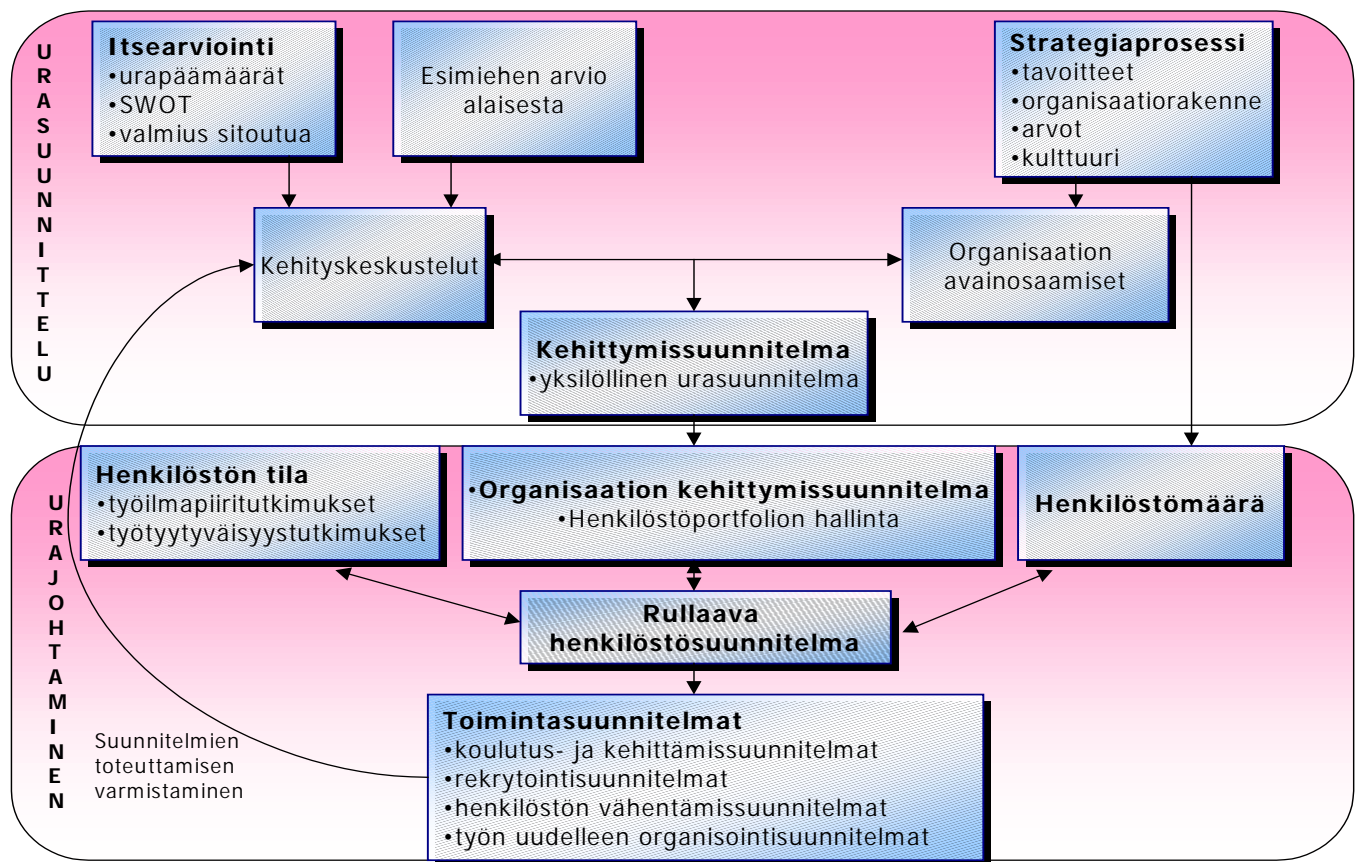
Yksilöiden kehityssuunnitelmien laatimisen jälkeen esimies tarkastelee kaikkia yksikkönsä kehityssuunnitelmia kokonaisuutena, ottaen huomioon yksilöiden tavoitteet ja organisaation tarjoamat mahdollisuudet. Varsinaista tietojärjestelmiin perustuvaa raporttia ei tähän asiaan ole vielä kehitetty, mutta toiminnan tehostamisen kannalta tämä olisi kuitenkin olennaisen tärkeää. Kehityssuunnitelmien yhteenvetoraportissa pystytään paremmin hahmottamaan kokonaisuus, ja löytämään yhtäläisyyksiä, varsinkin jos esimiehellä on useita alaisia. Henkilöstöportfolion hallinta on myös tärkeää, ja tämän vuoksi olisikin tärkeä, että esimies arvioi kehityskeskustelujen jälkeen mihin henkilöstöportfolion osa-alueeseen alainen kuuluu. Etenkin koko konsernin kannalta tällaisen tiedon saaminen olisi koko henkilöstörakennetta suunniteltaessa erittäin mielenkiintoista. Tällöin saadaan henkilöstörakenneanalyysiin myös henkilöstön laadullista puolta mukaan. Henkilöstön osaamisen lisäksi esimies suunnittelee strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavan henkilöstömäärän seuraavalle suunnittelukaudelle. Henkilöstön tilasta saadaan tietoa työilmapiiri- ja työtyytyväisyyskartoituksista.

Henkilöstösuunnitelma muodostuu strategian toteuttamiseksi tarvittavaan henkilöstön laadun eli osaamisen, määrän ja henkilöstön tilan kartoittamisesta, joita peilataan nykyiseen henkilöstöön. Henkilöstösuunnitelma on konkreettinen suunnitelma, jonka jokainen tulostavasti esimies tekee omasta tulosyksiköstään. Henkilöstösuunnitelmat laaditaan vuosineljänneksittäin rullaavasti siten, että neljä kertaa vuodessa tarkennetaan kolme/neljännestä ja laaditaan yksi neljännes lisää. Näin ollen yrityksellä olisi kokoajan henkilöstösuunnitelma vuodeksi eteenpäin ja sen toteutumista tarkastellaan neljännesvuosittain. Tarkoituksena on, että henkilöstösuunnitelmasta tulisi konkreettinen henkilöstösuunnitteluväline, jonka toteutumista tarkkaillaan kokoajan.

Henkilöstösuunnitelma viedään käytäntöön toimintasuunnitelmien kautta. Toimintasuunnitelmia ovat henkilöstön koulutus- ja kehittämissuunnitelma,

rekrytointisuunnitelma, henkilöstön vähentämissuunnitelma sekä työn uudelleen organisointisuunnitelma. Toimintasuunnitelmat toimivat myös budjetoinnin pohjana.

Urakehitysprosessin uskottavuuden kannalta on olennaisen tärkeää kehityssuunnitelmien ja urasuunnitelmien toteutuminen käytännössä. Katteettomat uralupaukset syövät hyvin nopeasti luotettavuutta, ja vievät pohjan koko suunnittelulta. Tämän vuoksi seuraavalla kehityskeskustelukierroksella olisikin tärkeä keskustella alaisen kanssa siitä, miten hän on kokenut suunnitelmien toteutumisen. Mikäli suunnitelmat eivät ole toteutuneet suunnitellulla tavalla, olisi tärkeä selvittää niiden syyt. Yksilön oman aktiivisuuden puutteeseen on aina vaikea puuttua, koska yksilön oma halu kehittyä on yksilöä itseään eteenpäin vievä voima. Tärkeää olisi kuitenkin keskustella asiasta, ja yrittää löytää syyt motivaation puutteeseen. Mikäli syy suunnitelmien toteutumattomuuteen löytyy organisaatiosta, olisi nämä syyt myös pyrittävä selvittämään mahdollisimman tarkasti, sillä nämä vaikuttavat todennäköisesti myös muiden yksilöiden urakehitysmahdollisuuksiin negatiivisesti.



Kuva 11. Finnairin urakehitysprosessi.

6.3 FINNAIRIN URAKEHITYSPROSESSIN KRIITTISTÄ TARKASTELUA

Uuden henkilöstöstrategian myötä Finnairin henkilöstöhallintoa ja siihen liittyviä eri osa-alueita on alettu kehittämään voimakkaasti. Pitkään muuttumattomina olleet henkilöstöhallinnon käytännöt ja niihin liittyvät prosessit käydään nyt yksitellen läpi, ja niitä pyritään kehittämään tehostamalla ja rationalisoimalla vanhoja toimintatapoja. Uutena osa-alueena Finnairin yrityskulttuurissa ovat osaamisen johtaminen sekä siihen liittyvä kehityskeskustelujen käyminen uuden SAP HR tietojärjestelmän tarjoaman mallin mukaan. Esimiehen tehtävänä on tehdä uudella tavalla alaisten osaamisprofiilivertailut työrooleittain, käydä kehityskeskustelut kaikkien alaisten kanssa, muodostaa henkilökohtaisista

kehittymissuunnitelmista organisaation kehittymissuunnitelma ja peilata sitä liiketoiminnan kokonaisuuteen.

Kehityskeskustelut ovat olennainen kanava kehittymismahdollisuuksien ja uratoiveiden kartoittamisessa. Ilman kehityskeskusteluista saatavaa tietoa, ei voida laatia yksilökohtaisia kehittymissuunnitelmia, eikä näin ollen myöskään organisaation kehittymissuunnitelmaa. Se, ettei kehityskeskusteluja käydä, tai ne käydään huolimattomasti, muodostaa suuren riskin urakehitysprosessin toteutumiselle.

Toisaalta yksin kehityskeskustelujen käyminen näennäisesti ei riitä, sillä niiden sisältö ja kehityskeskusteluista johdetut toimenpiteet ovat ne, jotka ratkaisevat. Oleellista on siis suunnitelmien toteutuminen käytännössä. Urakehitysprosessin pohja on nopeasti murrettu, jos suunnitelmat eivät koskaan johda toimenpiteisiin.

Myös henkilöstösuunnittelukulttuuri on uutta Finnairissa. Esimiehet ovat kyllä arvioineet seuraavalle suunnittelukaudelle tarvittavia henkilömääriä, mutta henkilöstön laatu ja henkilöstön tila ovat jääneet suunnittelussa ulkopuolelle. Suunnittelu on perinteisesti ollut lyhytjänteistä ja budjettivetoista, eikä tehtyjä suunnitelmia ja budjetteja ole paljoakaan muutettu suunnittelukauden aikana. Asenne on ollut hyvin pitkälti se, että laitetaan edellisen vuoden lukuihin tietty prosenttimäärä lisää, konsernihallinto leikkaa siitä kuitenkin. Suunnitelmia on myös tehty pääasiassa sen vuoksi, että konsernihallinto on niitä pyytänyt. Ne eivät ole aidosti olleet esimiesten toimintaa ohjaavia välineitä.

Uuden henkilöstösuunnittelukulttuurin myötä henkilöstösuunnitelmat laaditaan vuosineljänneksittäin rullaavasti siten, että organisaatioyksiköllä on kokoajan henkilöstösuunnitelma vuodeksi eteenpäin. Tämä tarkoittaa sitä, esimies käy neljä kertaa vuodessa suunnitelmien kolme neljänestä läpi ja tarkentaa niitä tarvittaessa, sekä laatii yhden neljänneksen lisää. Oleellista henkilöstösuunnitelmissa on niistä muodostetut toimintasuunnitelmat. Nämä sisältävät konkreettisia toimenpide-ehdotuksia henkilöstön kehittämisestä, rekrytoinneista, henkilöstön vähentämisestä tai työn uudelleen organisoinneista, asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstösuunnitelma on

esimiehen työväline henkilöstövoimavarojen johtamisessa, ei pelkkä passiivinen pöytälaatikkosuunnitelma.

Osaamisen johtamiseen ja henkilöstösuunnitteluun panostaminen vaatii esimiehiltä aikaisempaa enemmän työtä. Työtaakan lisäämistä vastustetaan miltei poikkeuksetta, varsinkin jos saavutetut edut eivät ole konkreettisia ja kirkkaasti selvillä. Tämän vuoksi olisikin tärkeää kehittää mittareita ja mitata heti alusta saakka osaamisen johtamiseen ja henkilöstösuunnitteluun panostamisesta saatavia hyötyjä. Mittareiden kehittäminen on erittäin vaikeaa, sillä henkilökohtaista kehittymistä on vaikea mitata täysin objektiivisesti. Myöskään organisaation oppimiseen liittyviä mittareita ei vielä tunneta riittävästi.

Esimiehet ja heidän asenteidensa muuttaminen ovat avaintekijöitä uusien toimintatapojen lanseeraamisessa. Asteiden muuttaminen ei tapahdu hetkessä, ja koska Finnairin yrityskulttuuri on osaamisen johtamisen ja henkilöstösuunnittelun osalta vielä alkutekijöissään, ei suuria muutoksia tapahdu vielä vähään aikaan. Asteiden muuttaminen vaatii uuden johtamiskulttuurin sisäistämistä koulutuksen ja uusista asioista tiedottamisen kautta. Tiedottamalla ja tekemällä uusia asioita opitaan pikku hiljaa, ja muokataan uutta johtamiskulttuuria henkilöstön kehittämistä tukevaksi.

LÄHDELUETTELO

Armstrong, M. 1992. Human Resource Management, Strategy and Action. Clays Ltd. Great Britain.

Dany, F. 2000. Issues in New Career Management Practices: Insights from France. Cahier de Recherche 2000/11. France.

Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Otavan Kirjapaino. Keuruu.

Henriksson, K. 1999. Urakriisissä vai ura kriisissä? Uran hallinnan problematiikka pitkien organisatoristen urien kontekstissa. Pro gradu –tutkielma. Helsingin Kauppakorkeakoulu, Johtamisen laitos.

Isotalus, P & Nieminen M. 8.10.2000. Hyvä henki haussa. Helsingin Sanomat.

Jaakkola, J. 2001. Valo kajastaa idästä. Kauppalehti Optio, 19/2001.

Jackson, C., Arnold, J., Nicholson N. & Watts, A.G. 1996. Managing Careers in 2000 and Beyond. Microgen UK Ltd. Great Britain.

Kauhanen, J. 2000. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tummuvuoren Kirjapaino Oy. Vantaa.

Legge, K. 1995. Human Resource Management, Rhetorics and Realities. Antony Rowe Ltd. Great Britain.

Lähteenmäki, S. 1995. ”Mitä kuuluu –kuka käskää?”, Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä –vaihemallin mukainen tarkastelu. Åbo Akademi Tryckeri. Turku.

Manifesto Consulting. 2001. Tutkimus Finnair Oyj:n arvoista ja yrityskulttuurista 2000.

Poutiainen, M-R. & Vanhala S. (toim.) 1999. Henkilöstön kehittäminen –avain osaamisen kartuttamiseen yrityksessä. HeSE print. Helsinki.

Raeste, J-P. 9.5.2002. Finnairin Aasian-liikenne kasvaa nopeasti. Helsingin Sanomat.

Ropponen, T. 1996. Urajohtaminen organisaation henkilöstövoimavarojen kehittämisessä. Pro gradu –tutkielma. Helsingin kauppakorkeakoulu. Organisaatiot ja johtaminen.

Sipilä, J. 1991. Asiantuntija ja johtaja - Miten hallitsen nämä kaksi roolia? Weilin & Göös. Jyväskylä.

Storey, J. 1995. Human Resource Management, A Critical Text. London. Great Britain.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Oy Edita Ab. Helsinki.

Torrington, D. & Hall, L. 1995. Personnel Management, HRM in Action. T.J. Press Ltd. Great Britain.

Muu lähteet

Finnair Oyj, Henkilöstökertomus 1999/2000. <http://intranet.finnair.fi/henkilostokertomus>

Finnair Oyj, Henkilöstöstrategia 22.1.1999. <http://intranet.finnair.fi/hr>

Finnair Oyj, Lehdistötiedotteet 21.9.2001, 24.9.2001, 4.10.2001, 17.10.2001, 18.10.2001, 19.10.2001. <http://today.finnair.fi/tiedotus>

Finnair Oyj, Vuosikertomus 1998/1999. Oy Edita Ab. Helsinki.

Finnair Oyj, Vuosikertomus 1999/2000. Oy Edita Ab. Helsinki.

Finnair Oyj, Vuosikertomus 2001. Oy Edita Ab. Helsinki.

Finnair Training, Arvotyökirja -Siivitä ammattitaitosi, 16.12.1999.

Lähteenmäki. S. 1999. Osaamisen johtamisella oppivaksi organisaatioksi. Erillinen dokumentti.

Lähteenmäki. S. 1999. Osaamisen kehittäminen – Yksilön vai yhteisön vastuulla? Erillinen dokumentti.

Tiedotustilaisuus, Pääjohtaja Keijo Suila, 20.11.00.

Haastattelut

Reittiliikenne/Lentotoiminta:

Tommi Aaltonen, ATR 72 kapteeni, toimitusjohtaja Aero Airlines 11.6.2001 alkaen, 15.5.2001

Esimies: Matti Vainikka, pääohjaaja, 18.6.2001

Reittiliikenne/Markkinointi:

Merja Rissanen, henkilöstöpäällikkö, 14.5.2001

Esimies: Mika Perho, johtaja, 5.6.2001

Konsernihallinto/Liiketoiminnan kehittäminen ja strateginen suunnittelu:

Kari Saarikoski, kehityspäällikkö, 31.5.2001

Esimies: Tom Källström, Corporate ebusiness, 15.6.2001

Konsernihallinto/Henkilöstö ja hallinto:

Sami Sarelius, Senior legal counsel, 11.5.2001

Esimies: Tero Palatsi, johtaja, 30.5.2001

Lentotoimintapalvelut/Tekniikka:

Janne Tarvainen, CF6 ja CFM56 moottori-insinööri, 15.5.2001 ja 18.5.2001

Esimies: Tuomo Karhumäki, päällikkö, 31.5.2001

Konsernihallinto/Liiketoiminnan kehittäminen ja strateginen suunnittelu:

Antti Mattila, apulaisjohtaja, 31.5.2001

Esimies: Eero Ahola, johtaja, 6.6.2001

LIITE 1.

HAASTATTELUKYSYMYKSIÄ: Sky School osallistujat

1. Kerro itsestäsi ja taustastasi?
2. Mikä on toimenkuvasi?
3. Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä työtehtävässäsi?
4. Vastaako nykyinen työtehtäväsi osaamistasi?
5. Vastaako nykyinen palkkataso tehtävänkuvaasi?
6. Onko työsi haastavaa ja vastuullista?

* * *

7. Oletko tyytyväinen tähänastiseen urakehitykseen?
8. Missä vaiheessa urakehitystä mielestäsi olet?
9. Tunnetko tekeväsi sellaista työtä, jollaista olet aina halunnut tehdä?
10. Olisitko halukas lähtemään kansainvälisiin tehtäviin ulkomaille?
11. Olisitko halukas vaihtamaan työtehtäviä tai kokonaan yritystä lähiaikoina?
12. Minkä seuraavista ura-ankkureista koet olevan pääasiallinen ura-ankkurisi ja onko sinulla mahdollisesti myös joitain tukiankkureita?
 - johtajuus/liikkeenjohdollinen pätevyys
 - teknis-funktionaalinen pätevyys
 - luovuus ja yrittäjäisyys
 - itsenäisyys ja riippumattomuus
 - turvallisuus ja pysyvyys
 - omistautuminen/palvelun ja auttamisen halu
 - haastehakuisuus

13. Kuvaile unelmiesi työpaikka ja työtehtävä?

* * *

14. Miten mielestäsi urakehitys on tällä hetkellä hoidettu Finnairissa?
15. Millaiset mahdollisuudet Finnairissa on päästä toivomiinsa tehtäviin/kehittyä nykyisessä työtehtävässä?

16. Miten Finnairissa on viestitty avoimista tehtävistä ja urakehitysmahdollisuuksista?

17. Millainen on mielestäsi esimiehen rooli yksilön urakehityksessä?

18. Tapahtuuko Finnairissa uraliikkuvuutta?

19. Miten Finnairin yrityskulttuuri ja arvot tukevat urakehitystä?

* * *

20. Miten urasuunnittelusysteemejä tulisi Finnairissa kehittää, jotta ne tukisivat yksilön urakehitystä?

21. Kenelle urakehitysmahdollisuudet tulisi mielestäsi ensisijaisesti suunnata?

22. Miten yhtiö voisi mielestäsi tukea yksilön urakehitystä?

23. Miten yksilön ja organisaation tavoitteet tulisi sovittaa yhteen?

24. Kenen vastuulla mielestäsi urakehitys yrityksessä tulisi olla?

* * *

25. Mikä on urakehityksen merkitys henkilöstön kehittämismenetelmänä?

26. Mitä urakehitykseen panostamisella voidaan saavuttaa?

LIITE 2.

HAASTATTELUKYSYMYKSIÄ: Esimiehet

1. Kerro itsestäsi ja omasta urakehityksestäsi Finnairissa?

* * *

2. Miten mielestäsi urakehitys on tällä hetkellä hoidettu Finnairissa?

3. Millaiset mahdollisuudet Finnairissa on päästä toivomiinsa tehtäviin/kehittyä nykyisessä työtehtävässä?

4. Miten urakehitysmahdollisuuksista on viestitty työntekijöille?

5. Millainen on esimiehen rooli yksilön urakehityksessä?

6. Onko esimiehillä riittävästi tietoa/työkaluja urakehityksen toteuttamiseen?

7. Miten Finnairin yrityskulttuuri ja arvot tukevat urakehitystä?

8. Millaiseksi arvioisit Finnairin henkilöstörakenteen ja miten se vaikuttaa urakehitykseen?

* * *

9. Miten urakehitystä tulisi Finnairissa kehittää, jotta se tukisi yksilön urakehitystä sekä olisi yhtenäinen organisaation tavoitteiden kanssa?

10. Kenen vastuulla urakehitys yrityksessä on?

11. Tapahtuuko Finnairissa uraliikkuvuutta?

12. Miten suhtaudut uraliikkuvuuteen omien alaistesi kohdalla?

13. Kenelle urakehitysmahdollisuudet tulisi mielestäsi ensisijaisesti suunnata?

* * *

14. Mikä on mielestäsi urakehityksen merkitys henkilöstön kehittämismenetelmänä?

15. Mitä urakehitykseen panostamisella voidaan saavuttaa?