

**VAASAN YLIOPISTO  
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA  
JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Suvi Nissilä

**URAORIENTAATIOIDEN YHTEYS  
URAMENESTYSKÄSITYKSIIN**

Johtaminen ja organisaatiot

Pro Gradu -tutkielma

**VAASA 2010**

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>KUVIOLUETTELO.....</b>	<b>5</b>
<b>TAULUKKOLUETTELO.....</b>	<b>5</b>
<b>TIIVISTELMÄ.....</b>	<b>7</b>
<b>1. JOHDANTO.....</b>	<b>9</b>
1.1. Tutkimuksen taustaa ja aikaisempia tutkimuksia .....	10
1.2. Tutkimusongelma ja tutkimuksen rakenne.....	12
<b>2. URA JA URAMALLIT.....</b>	<b>14</b>
2.1. Määritelmiä urasta .....	14
2.2. Urateorioiden luokittelua.....	17
2.3. Perinteisestä uramallista rajattoman uran malliin.....	22
2.4. Liikkuvuus urakehityksen työkaluna.....	25
<b>3. URAORIENTAATIO.....</b>	<b>31</b>
3.1. Scheinin ura-ankkuriteoria .....	31
3.2. Hollandin ammatillisen valinnan teoria.....	36
<b>4. URAMENESTYSKÄSITYKSET .....</b>	<b>42</b>
4.1. Ulkoinen ura ja uramenestys .....	42
4.2. Sisäinen ura ja uramenestys.....	45
4.3. Aikaisempia tutkimuksia uramenestyksestä.....	47
<b>5. NÄKEMYKSIÄ URAORIENTAATIOSTA JA URAMENESTYKSESTÄ</b>	
<b>-EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....</b>	<b>49</b>
5.1. Tutkimuksen metodologia .....	49
5.2. Aineiston hankinta.....	50
5.3. Reliabiliteetti ja validiteetti .....	50



<b>6. AINEISTON ANALYYSI JA TUTKIMUS TULOKSET .....</b>	<b>53</b>
6.1. Aineiston analysoinnin toteuttaminen .....	53
6.2. Vaasan yliopiston kauppatieteellisen tiedekunnan opiskelijoiden uraorientaatiot .....	54
6.3. Vaasan yliopiston kauppatieteellisen tiedekunnan opiskelijoiden näkemyksiä uramenestyksestä .....	61
6.4. Yhteenveto uraorientaatioiden ja uramenestyskäsitusten välisestä tarkastelusta kauppatieteiden opiskelijoilla .....	66
<b>7. LOPPUPÄÄTELMÄT .....</b>	<b>69</b>
<b>LÄHDELUETTELO .....</b>	<b>72</b>



## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Tutkimuksen keskeiset aihealueet.....	13
Kuvio 2. Kokonaisliikkuvuuden kenttä.....	26
Kuvio 3. Kolmiulotteinen organisaatiomalli.....	27
Kuvio 4. Urapensas.....	28
Kuvio 5. Nykyaikaiset urat: yli organisaatorajojen.....	29
Kuvio 6. Hollandin kuusikulmainen malli (Hexagonal model) persoonallisuustyyppien ja työympäristöjen keskinäisestä sopivuudesta toisiinsa.....	40
Kuvio 7. Uramenestyksen käsitelmä.....	43
Kuvio 8. Psykologinen menestys sykli päämäärän puitteissa.....	46
Kuvio 9. Sisäisen uramenestyksen toteuttamisen malli.....	46

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Työura – käsitteen typologisointi objektiivisen, subjektiivisen, organisatorisen ja post-organisatorisen tulkinnan mukaisesti.....	16
Taulukko 2. Uratutkimuksen historia psykologisesta, sosiologisesta ja liiketaloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna. ....	21
Taulukko 3. Perinteisen ja rajattoman uran käsite.....	24
Taulukko 4. Scheinin ura-ankkurit.....	35
Taulukko 5. Tutkimuksia uramenestyksestä.....	48
Taulukko 6. Kauppatieteen opiskelijoiden uraorientaatioiden jakautuminen Hollandin työ- ja persoonallisuustyyppien mukaisesti.....	60
Taulukko 7. Kauppatieteen opiskelijoiden uramenestyskäsitteiden painotus sisäiseen uramenestykseen, ulkoiseen uramenestykseen sekä sisäiseen ja ulkoiseen uramenestykseen.....	62
Taulukko 8. Kauppatieteen opiskelijoiden uramenestyskäsitteiden painotus sisäiseen uramenestykseen, ulkoiseen uramenestykseen sekä sisäiseen ja ulkoiseen uramenestykseen sekä uraorientaatioiden jakautuminen Hollandin persoonallisuus- ja työympäristön mukaan.....	65



---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppätieteellinen tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	Suvi Nissilä	
<b>Tutkielman nimi:</b>	Uraorientaatioiden yhteys uramenestyskäsitteisiin	
<b>Ohjaaja:</b>	KTT Maria Järnlström	
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri	
<b>Laitos:</b>	Johtamisen yksikkö	
<b>Oppiaine:</b>	Johtaminen ja organisaatiot	
<b>Aloitussvuosi:</b>	2004	
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2010	<b>Sivumäärä: 79</b>

---

**TIIVISTELMÄ**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on rakentaa tietämystä kauppätieteiden opiskelijoiden uraorientaatioista ja uramenestyskäsitteistä, sekä niiden välisestä yhteydestä toisiinsa. Tutkimuksen tavoitteena on etsiä vastauksia kysymyksiin, minkälaisia uraorientaatioita opiskelijoilla on, mitä uramenestys opiskelijoille on, sekä onko opiskelijoiden uraorientaatioilla ja uramenestyskäsitteillä yhteys toisiinsa.

Tutkimusaineisto koostuu 50 kirjallisesta esseestä, jotka hankittiin Vaasan yliopiston kauppätieteellisen tiedekunnan järjestämällä Itsetuntemus ja urasuunnittelu -kursilla keväällä 2008. Vastaajista miehiä oli 50 % ja naisia 50 %. Sisällön analyysin perusteella aineisto luokiteltiin Hollandin typologian mukaan kuuteen eri uraorientaatiotyyppiin, realisteihin, tutkijoihin, taiteelliseen, sosiaaliseen, liiketoiminnalliseen sekä perinteiseen. Sisällön analyysin perusteella uramenestys luokiteltiin puolestaan kolmeen eri ryhmään, sisäiseen uramenestykseen, ulkoiseen uramenestykseen sekä sisäiseen ja ulkoiseen uramenestyskäsitteeseen.

Tutkimustulokset osoittavat kauppätieteellisen tiedekunnan opiskelijoiden uraorientaatioiden painottuvan liiketoiminnalliseen ja sosiaaliseen uraorientaatiotyyppiin. Aineistossa esiintyi myös perinteisesti ja taiteellisesti uraorientoituneita yksilöitä. Realisteja sekä tutkijoita aineistossa ei esiintynyt. Uramenestyskäsitteet nähtiin pääasiallisesti sisäisen ja ulkoisen uramenestyksen yhdistelmänä. Aineistossa esiintyi vähäistä painotuksia sisäiseen tai ulkoiseen uramenestykseen. Tutkimustulos osoittaa yksilöiden tarkastelevan uramenestystä elämänhallinnan näkökulman kautta, uramenestyskäsitteiden sijaan.

---

**AVAINSANAT:** ura, uramalli, uraorientaatio, uramenestys





## 1. JOHDANTO

Työelämän ja talouden muutokset ovat vaikuttaneet siihen, että perinteisiksi katsotut urakäsitykset ja työsuhdemallit ovat kokeneet muutoksen. Perinteisessä työsuhdemallissa organisaation työntekijät rekrytoitiin yritykseen vakituisina, kokoaikaisina työntekijöinä, joiden toivottiin sitoutuvan organisaatioon ja luovan organisaation sisällä uraa. Tällöin työntekijällä oli hyvät edellytykset omien kykyjensä ja halujensa mukaan edetä organisaation alemmilta portailta kohti esimies- ja johtotehtäviä, uraa luoden.

1990-luvun lama ja sitä seurannut tehokkuusajattelu työelämässä ja organisaatiorakenteissa mursivat perinteisen mallin. Organisaatiot alkoivat hakea uudenlaista tehokkuutta ja joustoa samaan aikaan kun koulutettu työvoiman tarjonta lisääntyi. Tämän seurauksena henkilöstöä tarkasteltiin etupäässä tuotannon tekijänä, jota voitiin ostaa ja myydä markkinoilla organisaation kulloisenkin laadullisen ja määrällisen tarpeen mukaan. Nämä muutokset johtivat siihen, että vakituista, organisaatioon sitoutunutta ja siellä työuraansa tekevää henkilöstöä pidettiin usein pikemminkin organisaation rasitteena kuin sen kilpailukykyyn liittyvänä voimavarana. Kun organisaatiot tarkastelevat työntekijän sidettä yritykseen aiempaa lyhyemmän aikavälin perspektiivistä, henkilön välitön panos liiketoiminnan toteuttamiselle ja kehittämislle nousee elinikäistä sitoutumista tärkeämpään rooliin. Työntekijän kyky tehdä tulosta osana ryhmää, tulosityksikköä ja yritystä on noussut työsuhteen taustatekijäksi. Uudessa työsuhdemallissa organisaatio ja yksittäinen työntekijä ovat kauempana toisiaan kuin perinteisessä mallissa, jossa tavoitteena oli yksilön sitouttaminen organisaation pitkän aikavälin tavoitteisiin ja yrityskulttuuriin. (Peltonen 2007: 109–110.)

Yksilön kannalta organisaation keskeinen merkitys uralle on heikentynyt. Yksilöt luovat uraa yhä enenevässä määrin organisaation ulkopuolelta käsin, joko harkitusti tai kun organisaatiolla ei ole tarjota muuta valinnanvaraa. Urat ovat tulleet monimuotoisemmiksi ja tulevaisuudessa monimuotoisuus lisääntyy entisestään, syntyy

erilaisia yhdistelmiä yksityisessä ja organisaationaalisessa toiminnassa. Globalisoitumisella, toimintojen virtualisoitumisella ja väestörakenteen kehityksellä sekä arvojen muutoksilla on ollut vaikutusta siihen, että on löydetty uusia tapoja järjestää yksilön henkilökohtaisen elämän, työelämä ja uran vaiheet. (Mayrhofer ym. 2005: 38.)

Yksilöllä itsellään on yhä enemmän vastuuta oman uran luomisesta ja itsensä kehittamisestä. Tämän vuoksi itsetuntemus uraorientaatioiden suhteen nousee esille. Uran luominen on kuin projekti, jota voidaan toteuttaa useissa eri organisaatioissa ja työsuhteissa. Yksilö pyrkii kehittämään itsestään ”tuotteen”, joka houkuttaa potentiaalisia työnantajia. Koulutuksella, uralla vaadittavalla työkokemuksella sekä sosiaalisilla tiimityöskentelytaidoilla on suuri merkitys. Yksilö tarvitsee myös sosiaalisia verkostoja, joiden avulla hän voi luoda uralla etenemisen kannalta tärkeitä kontakteja ja kytkeytyä ammatillisen tiedon viimeisiin virtauksiin. Työuran pysyvyys muodostuu pitämällä yllä omaa työmarkkina-arvoa eli työllistettävyyttä. (Peltonen 2007: 109–110.) Parhaimmillaan urakysymys onkin kilpailuetu. Tämä kilpailuetu nousee esille juuri nyt, kun taantuma vallitsee Suomen työmarkkinoilla. Edellä mainitut seikat vaikuttavat siihen miten työllistettävyyttä ja uramenestystä nykyään käsitellään.

### 1.1. Tutkimuksen taustaa ja aikaisempia tutkimuksia

Ei ole mitään yhtäläistä tapaa lähestyä klassisia urateorioita. Kuitenkin urateorioiden tarkastelu osoittaa, että aihepiiri voidaan jakaa etupäässä psykologisiin ja toisaalta sosiologisiin näkökulmiin. (Sonnenfeld & Kotter 1982: 19, Lähtenmäki 1995: 19–20.) Psykologisille teorioille on yhteistä se, että uravalinta on lähinnä yksilön käsissä ja ympäristö vaikuttaa vain toissijaisesti. Tällöin yksilön persoonallisuuspiirteet, tarpeet, ego, kehitysvaiheet ja päätöksenteko nousevat keskeiseen asemaan. Jälkimmäisen teorian mukaan lähinnä ympäristötekijöillä, kuten sattumalla, taloudellisilla, kulttuurisilla ja muilla sosiologisilla tekijöillä, on merkitystä uravalinnan kannalta. LaPointe (2002: 2) jakaa urateoriat psykologisen ja sosiologisen tutkimusperinteen lisäksi liiketaloudellisiin tutkimusperinteisiin. Liiketaloudellisessa tutkimusperinteessä uravalinta muodostuu organisaation asettamien esteiden läpäisemisestä. Sonnenfeld ja

Kotter (1982: 19) puolestaan ovat identifioineet neljä urateoriaa. Ensimmäinen on yhteiskunnallinen urateoria, jossa yksilön sosiaaliluokka määrää urasuuntautumisen. Toinen on psykologinen, jossa pysyvät luonteenpiirteet johtivat ammatinvalintaa. Kolmannessa teoriassa on sekoitus yhteiskunnallista ja psykologista näkökulmaa. Huomio kiinnittyy uravaiheisiin, jotka antavat kehykset ammatinvalintaan ja kehittymiseen. Viimeinen eli neljäs teoria on pääasiallisesti psykologinen. Se laajentaa käsitystä elämän suunnasta ja yhdistää uran muuhun elämäntapaan. (Järström 2002: 20, Sonnenfeld & Kotter 1982: 19.)

Schein (1978) ja Holland (1973) ovat tutkineet uraa ja tehneet teorioita uratutkimustensa pohjalta. He tarjoavat viitekehykset uraorientaation tutkimiselle. Schein loi teoriansa sekä yksilön että organisaation tarpeisiin. Ura-ankkuriteoria liittyi Scheinin laajempaan kiinnostukseen, joka koski yksilön ja organisaation välisiä suhteita. Viitekehystä on mahdollista soveltaa mm. liikkeenharjoittajan pyrkimyksiin. (Schein 1978: 1.) Hollandin teoria kuudesta työympäristöstä ja niitä vastaavista persoonallisuustyypeistä on kaiketi tunnetuin ammatinvalintatypologia. Se keskittyy yksilön ominaisuuksien, tarpeiden ja orientaatioiden sekä organisaatioympäristön ja vaatimusten yhteensovittamiseen. Viitekehystä on käytetty erityisesti opiskelu- ja koulutusympäristöjen tutkimuksissa. (Järström 2002: 21–22, LaPointe 2003: 3.)

Suomalaisia uratutkimuksia ovat tehneet mm. Järström (2002), Järvi (1997) ja Lähteenmäki (1995). Järström on keskittynyt tutkimaan persoonallisuutta ja uraorientaatiota kauppatieteiden opiskelijoilla. Järven tutkimus koskee ammattimielikuvia. Lähteenmäen tutkimuksessa käsitellään yksilöllistä urakäyttäytymistä suomalaisessa liiketoimintaympäristössä. Edellisten tutkimusten lisäksi LaPointe (2003) on käsitellyt subjektiivista uraa työurien tutkimuksessa ja teoriassa, sekä Ahlstedt (1978) erikoistumista ja liikkuvuutta liikkeenjohtajan urakehitystekijöinä.

Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan Vaasan yliopiston kauppatieteellisen tiedekunnan opiskelijoiden uraorientaatioita ja uramenestyskäsitteitä. Uraorientaatioita tarkasteleminen painottuu Hollandin kuuden työympäristön ja niitä vastaavien

persoonallisuustyyppien mukaan. Uramenestyskäsitteitä tarkastellaan sisäisen- ja ulkoisen uramenestyskäsitteiden lähtökohdista.

## 1.2. Tutkimusongelma ja tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Vaasan yliopiston kauppatieteellisen tiedekunnan opiskelijoiden uraorientaatioita ja käsityksiä uramenestyksestä, sekä niiden yhteyttä toisiinsa. Tutkimusongelmaa lähestytään urateorioita hyväksikäyttäen. Keskeisimmät teoriat ovat Hollandin teoria ammatillisesta valinnasta ja teoriat uramenestyksestä. Tutkimuskysymykset ovat:

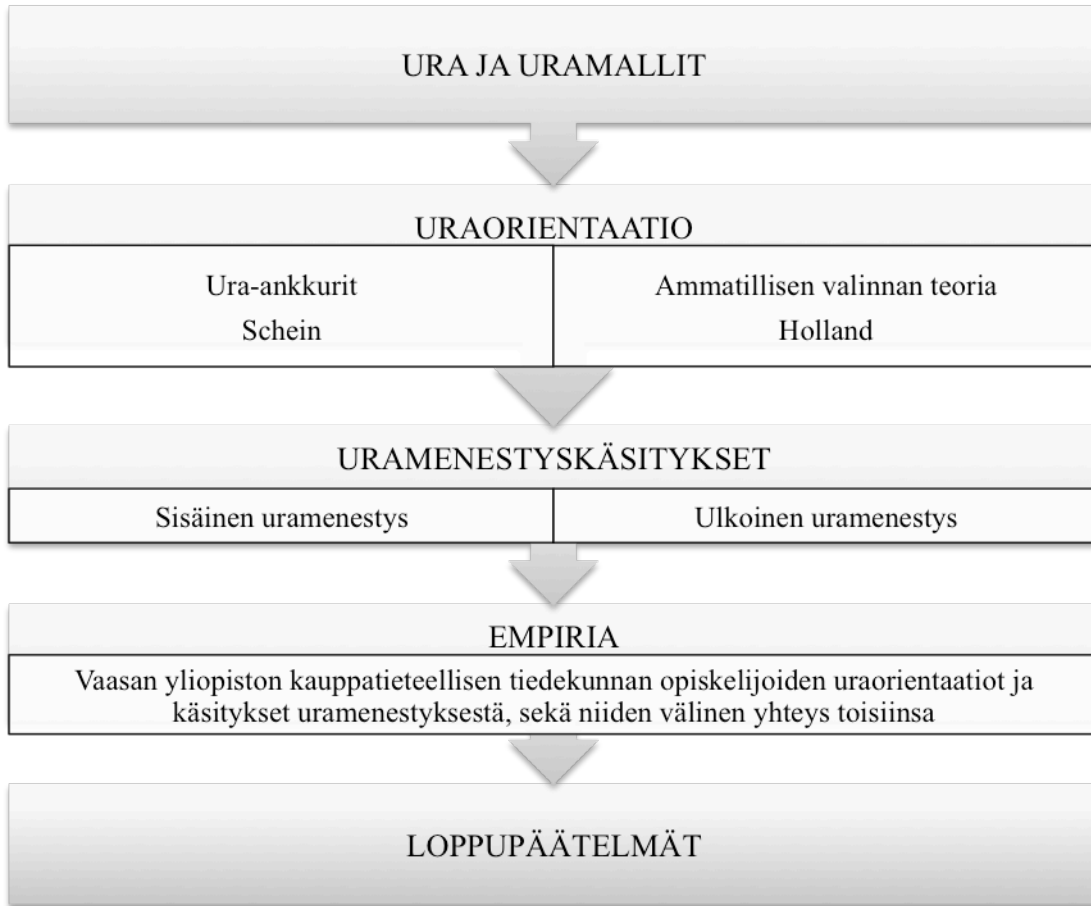
- Minkälaisia uraorientaatioita opiskelijoilla on?
- Mitä uramenestys on opiskelijoille?
- Onko opiskelijoiden uraorientaatioilla ja uramenestyskäsitteillä yhteys toisiinsa?

Tutkimus jakaantuu seitsemään päälukuun. Luvuissa käsitellään uraa, uramalleja, uraorientaatioita ja uramenestystä sekä mahdollisesti niiden välisiä yhteyksiä. Tämä luku johdattelee tutkimusaiheeseen esittelemällä tutkimuksen taustatietoja. Lisäksi luvussa määritellään tutkimusongelmat ja annetaan kuvaus tutkimuksen rakenteesta.

Toinen, kolmas ja neljäs luku muodostavat tutkimuksen keskeisimmän teoriaosuuden. Toisessa luvussa keskitytään uran käsitteisiin ja niiden ymmärtämiseen, tuodaan esille urateorioiden luokitteluja, uramallien viimeaikaiset muutokset ja esitellään liikkuvuutta urakehityksen näkökulmasta. Kolmannessa luvussa määritellään uraorientaatio. Lisäksi käydään läpi Scheinin ja Hollandin urateoriat. Neljännessä luvussa puolestaan keskitytään siihen, mitä uramenestys on ja miten se ilmenee työelämässä.

Viidennessä luvussa lähdetään käsittelemään tutkimuksen empiria osuutta. Luvussa esitetään tutkimuksen metodologiset valinnat, sekä otetaan kantaa tutkimuksen reliabiliteettiin ja validiteettiin. Kuudennessa luvussa analysoidaan ja tulkitaan tutkimusaineisto, sekä vastataan annettuihin tutkimuskysymyksiin. Seitsemäs luku on yhteenveto tutkimuksesta ja sen tuloksista. Luvussa esitellään myös mahdollisia aiheita

jatkotutkimuksille. Seuraava kuvio esittää tämän tutkimuksen keskeiset aihealueet. (Kuvio 1.)



**Kuvio 1.** Tutkimuksen keskeiset aihealueet

## 2. URA JA URAMALLIT

Tässä luvussa tuodaan esille keskeisiä uramääritelmiä. Luvussa käsitellään myös urateorioiden luokittelutapoja ja uramallien viimeaikaisia muutoksia. Lisäksi huomioidaan liikkuvuus urakehityksen näkökulmasta.

### 2.1. Määritelmiä urasta

Uran määritelmiä tutkittaessa yhteisenä piirteenä tulee esille yksilö- että organisaatioulottuvuus uran käsitteeseen. Näitä ulottuvuuksia käsitellään usein kolmesta näkökulmasta: objektiivisesta, subjektiivisesta ja organisatorisesta. Organisaatiomuutosten ja koulutuksen kasvun myötä yksilö- että organisaatioulottuvuutta on alettu tutkia rajattoman uran näkökulmasta. (Mayrhofer ym. 2005: 41.)

Scheinin (1971: 415) mukaan *objektiivisessa näkökulmassa* uran tarkastelu kohdistuu henkilön ulospäin näkyvään osaan urasta. Huomion kohteeksi suuntautuu tällöin yksilön eteneminen organisaation hierarkiassa ja sitä kautta saavutettu asema eli lähinnä aseman suoma status ja titteli. *Subjektiivisessa näkökulmassa* ura käsittää yksilön näkemyksen omasta urastaan ja kehityksestään, eli uralla menestymisestään. Organisatorisessa näkökulmassa ura tarkoittaa yksilön uraa yhdessä organisaatiossa organisaation resursseista käsin tarkasteltuna. Organisaation tavoitteena on sijoittaa oikea yksilö oikealle paikalle organisaatiossa ja kehittää hänen taitojaan.

Lähteenmäki (1995: 29–30) ja LaPointe (2003: 2) puolestaan määrittelevät objektiivisen uratulkinnan ”työuran urapolku” -käsitteen avulla. Yksi objektiivisen uran muoto on organisatorinen ura, joka tarkoittaa yksittäisen organisaation rajojen sisäpuolella kehittyvää urapolkua. Tällöin objektiivisella uralla tarkoitetaan toisiinsa nähden usein, mutta ei välttämättä, hierarkkisesti kytkeytyneiden työpaikkojen tai toimien ketjua, jonka kautta yksilö etenee tehtävästä toiseen tai ammattitasolta toiselle. Se on sarja muodollisia asemia, tehtäviä, tittleitä, statusta, palkkaa ja muita uran rakenteellisia

elementtejä, jotka ovat toimijasta riippumatta objektiivisesti identifioitavissa. Subjektiiivisesta näkökulmasta lähtevän uratulkinnan mukaan urakehitys on koko elämän jatkuva ammatillinen oppimisprosessi, joka seuraa yksilön ammatillisen identiteetin kehitystä ja jota hänen ura-ankkurinsa ohjaavat. Yksilö itse arvioi subjektiivisella uralla menestymistään ja se voi tarkoittaa muun muassa itsensä toteuttamista, haasteita ja uratytyväisyyttä. Organisatorinen uratulkinna käsittää puolestaan yksilöiden työurat prosesseiksi, joiden avulla organisaatio uudistaa itseään. (Taulukko 1.) Objektiiviseen ja subjektiiviseen uratulkinnaan ovat päätyneet myös Arnold (2007: 1) ja Järvi (1997: 26–27). Mayrhofer ym. (2005: 38) lisää objektiivisen, subjektiivisen ja organisatorisen uratulkinnan rinnalle rajattoman uran käsitteen. Yksilön näkökulmasta rajattomalla uralla tarkoitetaan uraa, joka ei ole riippuvainen organisaation rajoista ja on joustavaa, moniammatillista toimintaa. Organisaation näkökulmasta rajattomalla uralla tarkoitetaan organisaatiosta tai organisaation ulkopuolelta käsin tapahtuvaa itsenäistä ammatinharjoittamista, vastaten organisaation tarpeisiin.

Hall (2002: 8-10) on kiinnittänyt huomiota erilaisten urien ulottuvuuksiin ja määrittelee uran neljän eri näkökulman mukaan: ura edistymisenä, ura ammattina, ura elinikäisenä roolisidonnaisten kokemusten sarjana sekä ura elinikäisenä työtehtävien sarjana. Kahteen ensimmäiseen näkökulmaan liittyvät ajatukset ylenemisestä ja akateemisuudesta, kun taas kolmas näkökulma esittää uran tavaksi, jolla yksilö kokee ne työtehtävät ja aktiviteetit, joita hänellä on ollut työhistoriassaan. Neljäs näkökulma painottaa, että ura koostuu yksilön ammasteista ja kaikista työtehtävistä vaativuustasosta riippumatta. Tällöin jokaisella, joka työskentelee ja jolla on työhistoria, on myös työura.

Arthur ja Rousseau (1996: 3) määrittelevät uran sarjaksi perättäisiä työkokemuksia. He esittivät näkemyksen, jonka mukaan yksilöllä, joka työskentelee, on ura. Työ ja henkilökohtainen elämä ovat yhteydessä uraan. Derr (1986: 5) määrittelee uran samoin kuin Arthur ja Rousseau, mutta hänen määritelmänsä sisältyy myös suuntakäsitys. Tällöin ura käsitetään laajemmin kuin pelkkä työ tai pitkä ketju ammatteja. Ura ei ole vain peräkkäisten sattumien joukko, vaikka se olisikin pysyvästi muuttunut hyvän onnen ansiosta. Ura pitää aina sisällään suuntakäsityksen, joka on lähtöisin



yksilöllisestä uran luojasta. Pitkäjaksoisuutensa vuoksi ura ei ole koskaan irrallinen henkilökohtaisesta elämästä, sillä henkilökohtainen elämä vaikuttaa voimakkaasti työuraan. Yksilön omien intressien ja organisaation antamien toteuttamismahdollisuuksien välillä on jännite. Uralla menestyminen tarkoittaa tämän jännitteen poistumista siten, että organisaation tavoitteet ja yksilön arvot kohtaavat. Uramenestystä tutkitaan enemmän luvussa neljä.

Vaikka uratutkimus on ollut vilkasta, terminologia on melko vakiintumatonta (LaPointe 2003: 3, Lähteenmäki 1995: 25). Lähteenmäen (1995: 25) mukaan esimerkiksi termejä työura, ura, organisatorinen ura, elämänura, urakulku, urakehitys ja urapolku käytetään rinnakkain ja perustelematta. Osin termit ovat synonyymejä, osin erillisiä. Termejä työura ja ura voidaan pitää identtisinä. Uralla on useimmiten tarkoitettu koko elämänaikana tapahtuvaa työssäoloa, sisältyipä siihen millaisia työpaikan vaihdoksia tahansa. Koska työpaikalla ei tällöin tarkoiteta yritystä tai laitosta, jonka palveluksessa yksilö on, vaan hänen kunkin senhetkistä työtehtävää, voi työura muodostua erillisistä työtehtävistä yhden tai useamman työnantajan palveluksessa. Käsitteellisesti on syytä erottaa organisatorinen ura työurasta, koska yksilön ura organisaatiossa on eri kuin hänen koko työuransa. Tässä tutkimuksessa termejä työura ja ura pidetään identtisinä.

**Taulukko 1.** Työura -käsitteen typologisointi objektiivisen, subjektiivisen, organisatorisen ja rajattoman uratulkinnan mukaisesti

		Subjekti	
		Yksilö	Organisaatio
<b>Ura- tulkinta</b>	<b>Objektiivinen</b>	Urapolku/urakulku	Urapolku organisaatiossa
	<b>Subjektiivinen</b>	Ammatillisen identiteetin kehitysprosessi	Yksilön ammatillinen kehityskaari
	<b>Organisatorinen</b>	Organisatoristen roolien muutos ammatillisena	Organisaation osaamisen uusiuttava prosessi
	<b>Rajatton</b>	Vapaasti kelluva ammatillisuus, Jatkuva joustavuus	Itsenäinen ammatin-harjoittaminen

## 2.2. Urateorioiden luokittelua

Uratutkimuksissa uraa tarkastella työuran dualistisuuden valossa; puhutaan objektiivisesta eli ulkoisesta ja subjektiivisesta eli sisäisestä urasta. Objektiivisessä yhteydessä ura nähdään etenemisenä organisaatiohierarkiassa ja työtehtävien tai -paikan vaihdoksina, jolloin yksilöä voidaan tarkastella suhteessa ammattiryhmään tai muuhun ulkoiseen tekijään. Uran subjektiivinen puoli taas tarkoittaa yksilön itsensä määrittämiä pyrkimyksiä niissä onnistumista tai epäonnistumista. Uratutkimuksissa objektiivisuutta tai subjektiivisuutta on korostettu eri tieteenaloilla eri aikoina. (LaPointe 2003: 3.) Tieteenaloissa psykologiassa, sosiologiassa ja liiketaloustieteissä on tutkittu uraa (Ahlstedt 1978: 9, Betz, Fitzgerald & Hill 1989: 27, Cochran, Carter & Dorcey 2003: 1, LaPointe 2003: 3), sen vuoksi tässä luvussa tarkastellaan uratutkimuksen historiaa edellä mainituista näkökulmista. Taulukossa 2. on kuvattu käsiteltävät aihepiirit.

Uratutkimuksella on pitkä historia, sillä sen juurten katsotaan ulottuvan aina 1900-luvun vaihteeseen. Uratutkimus alkoi psykologiassa yksilöiden kyvykkyyksien erojen tutkimuksesta ja Parsonsien vuonna 1909 esittämästä ammatinvalinnan teoriasta. (Betz, Fitzgerald & Hill 1989: 27, Cochran, Carter & Dorcey 2003: 9.) Parsons toi esille kolme asiaa, joita yksilön tulisi miettiä tehdessään ammatti- ja uravalintaa. Ensiksi yksilöllä tulisi olla selkeä käsitys itsestään, taidoistaan, kyvyistään, mielenkiinnostaan, tavoitteistaan, resursseistaan ja rajoituksistaan sekä niiden syistä. Toiseksi yksilön tulisi ymmärtää eri työtasojen tiedolliset vaatimukset, menestyksen edellytykset, edut ja haitat, korvaukset, mahdollisuudet ja näköalat. Kolmanneksi yksilön tulisi käyttää oikeanlaista pohdintaa ja päättelykykyä näiden kahden ryhmän tietojen välille. Ammatinvalinnan psykologia ja piirreteoreettinen tutkimussuuntaus kehittyi Parsonsien tutkimuksen pohjalta. (Cochran, Carter & Dorcey 2003: 9.)

Piirreteoreettisessa tutkimussuuntauksessa tutkijoiden mielenkiinto keskittyy yksilön ominaisuuksien, tarpeiden ja suuntautuneisuuden sekä organisaatioympäristön ja vaatimusten yhteensovittamiseen (LaPointe 2003: 3-4). Piirreteoreettinen lähestymistapa on yksilöpainotteista ja siltä osin vastaa subjektiivisen uran näkökulmaa. Teoriat olettavat kuitenkin yksilön ominaisuudet suhteellisen pysyviksi, eivätkä ne siten

tavoita subjektiivisen uran käsitteelle ominaista prosessiluonnetta tai yksilön ja sosiaalisen ympäristön vuorovaikutusta. Tämän tutkimusperinteen tunnettu teoria on Hollandin (1973) ammatillisen valinnan teoria, joka on tämänkin tutkimuksen keskeinen teoria. (Betz, Fitzgerald & Hill 1989: 28, LaPointe 2003: 3.)

Psykologian tieteenalan uratutkimusperinteessä on elämänkaaren vaiheisiin ja siirtymiin pohjautuvia teorioita. Näihin teorioihin perustuvat uratutkimukset pyrkivät selittämään urakäyttäytymiseen liittyviä ilmiöitä yksilön kehityksen ja siihen olennaisesti liittyvien kriisien kautta. Tutkimuksissa tarkastellaan yksilön kehitystä minäkuvan tai identiteetin pohjalta. Näin ollen lähestymistapa on subjektiivinen. Teoriat ottavat huomioon myös yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksen ja sen merkityksen kehitykselle, toisin kuin piirreteoreettinen tutkimussuuntaus. (Cytrynbaum & Crites 1989: 70–75, LaPointe 2003: 3-4.) Aikuisiän kehitysteorioita ovat luoneet Erikson (1963) ja Levison (1978). Eriksonin psykososiaalisen kehityksen teoriassa ego ja identiteetti kehittyvät kahdeksan kehitystehtävän ja -vaiheen kautta. Levisonin teoriassa kehitys perustuu elämänunelman ja -rakenteen uudelleen määrittelyyn elämän siirtymävaiheissa ja niiden toteuttamiseen stabiilien vaiheiden aikana. (Cytrynbaum & Crites 1989: 70–75, LaPointe 2003: 3-4.)

Psykologian piirissä on kehitysteorioiden lisäksi kehitetty uravaihteorioita. Suositun Superin uravaihteorian (1957) mukaan yksilön urakehitys on minäkäsityksen testaamista ja toteuttamista. Malli kuvaa subjektiivista näkökulmaa. Mallissa kehityksen kulkua kuvataan viiden vaiheen kautta: kasvun, kokeilun, vakiintumisen, säilyttämisen ja irtautumisen kautta. Vaiheet ovat ikään sidottuja, eivätkä objektiivisiin urakehitystä osoittaviin merkkeihin. Yksilön ja ympäristön välinen vuorovaikutus on oleellinen minäkäsityksen kehitystä eteenpäin vievä tekijä. (Cochran, Carter & Dorcey 2003: 9, Dalton 1989: 91–92, LaPointe 2003: 4.)

Sosiologiassa uratutkimuksen voidaan katsoa käynnistyneen 1940- ja 1950-luvuilla. Tällöin Chicagossa Hughes`n (1958) johdolla alettiin tutkia työtä ja uria etnografisin menetelmin. Chicagon koulukunta, kuten Hughesia ja hänen tutkijatovereistaan nimitettiin, tarkasteli uria sosiaalisina rooleina ja ikkunoina sosiaalisiin prosesseihin ja rakenteisiin. Uran ontologista dualistisuutta, eli sen objektiivista ja subjektiivista

puolta, pidettiin oleellisena ja puolien yhdistämistä tutkimuksellisesti tärkeänä. (Barley 1989: 45, LaPoitne 2003: 5.)

Sosiologinen tutkimus painottuu myöhemmin pitkälti objektiivisen uran tarkasteluun (Barley 1989: 45). Uraan vaikuttavien ulkoisten tekijöiden mukaan ottaminen johtikin ammattiryhmäkohtaiseen tarkasteluun. Tällöin kehiteltiin erikseen uramallit statuksen ja aseman mukaan mm. tutkimusinsinööreille, opettajille ja tietoyrityksen ammattilaisille. (Lähteenmäki 1995: 20.) Uran kehitystä kuvaavista sosiologisista teorioista yksi on Miller & Forman (1951) sosiologinen elämäntaakateoria. Teoria on yksi ensimmäisistä uran vaiheita esittävästä malleista. Mallissa urakehitys kuvataan viitenä eri vaiheena, joissa keskeistä on yksilön sopeutuminen yhteiskunnan ja kulttuurin asettamiin odotuksiin. Yksilön omalle toiminnalle tai tulkinnoille ei jää tilaa, sillä urakehityksen muotojen yksilöllisiä eroja selitetään lähinnä ympäristöstä tulevilla eroilla, kuten koulutuksella, isän ammatilla tai tulotasolla. Toinen sosiologinen urakehitysmalli on Beckerin ja Straussin (1956) malli aikuisiän sosiaalistumisesta. Mallissa urakehitys nähdään vastuun ja statuksen nousuna. Identiteetin kehityksen kautta malli kiinnittää huomiota näin myös subjektiiviseen uraan. Beckerin ja Straussin mukaan identiteetti perustuu yksilön asemaan sosiaalisissa rakenteissa, minkä vuoksi statusaseman muuttuminen edellyttää myös identiteetin muuttumista. Ammatillisen identiteetin muodostumisen prosessi on näin aikuisiän sosiaalistumista. (Dalton 1989: 90–95, LaPointe 2003: 5.)

Liikkeenjohto- ja organisaatiotutkijat alkoivat tehdä uratutkimusta 1970-luvulla. Tutkijat Lotte Bailyn, Douglas Hall, John Van Maanen ja Edgar Schein ovat julkaisseet useita kirjoja organisatorisista urista. Uratutkimus kehittyi eteenpäin usealla saralla. Organisaatiotutkijat yhdistivät objektiivisen ja subjektiivisen näkökulman uudelleen. (LaPointe 2003: 5.) Esimerkiksi Schein näkee urakehityksen yksilön liikkumisena organisaatiossa, jonka asettamia esteitä yksilö urakehityksensä aikana läpäisee. Hän katsoo myös uralla etenemisen oppimis- ja sosialisatioprosessiksi, jota seuraa tarpeettomaksi tuleminen tai uusien taitojen ja kykyjen oppiminen, mikä johtaa edelleen etenemiseen uralla. Scheinin näkemyksessä ilmenee niin yksilön kuin organisaation välinen vuorovaikutus ja dynamiikka. (Ahlstedt 1978: 14.)

Organisaatiotutkimuksen piirissä tehdyt urakehitystä koskevat vaihemallit eroavat muun muassa sen suhteen, missä määrin ne perustuvat kehitysteorioihin ja missä määrin organisaatioiden ominaisuuksiin (Dalton 1989: 90). Scheinin (1978) ura-ankkuriteoria korostaa subjektiivista uraa. Sitä pidetään urakehitysmallina, vaikka se ei identifioi mitään tiettyjä urakehityksen vaiheita. Sen sijaan se keskittyy yksilöiden eroihin ja niiden kehittymiseen ura-ankkureiksi. Teorian mukaan ura-ankkurit kehittyvät työkokemuksen kautta eli uransa aloittavalle ura-ankkuri ei voi vielä olla selventynyt. Ura-ankkuri kuvaa yksilön omaa käsitystä omista kyvyistään, arvoistaan, kiinnostuksistaan ja motiiveistaan. (LaPointe 2003: 6.)

Driverin (1979) malli urakehityksestä esittää pikemminkin eräänlaisen uramuotojen tai urakäsitysten typologian. Hän jakaa urakehitystä lineaariseen ja spiraaliseen uraan. Lineaarilla uralla hän tarkoittaa hierarkkisesti ylöspäin suuntautuvaa ja suunniteltua uraa. Spiraalisella uralla taas yhdellä alueella kehitytään tietty ajanjakso, minkä jälkeen siirrytään mahdollisesti aivan uudelle alueelle. Uramuotojen lähtökohtana ovat yksilöiden erilaisiin tiedollisiin tyyliin perustuvat, uravalintoja ohjaavat urakäsitykset. (Derr & Laurent 1989: 455, LaPointe 2003: 6.)

Scheinin ja Driverin mallille rakentuva Derr'n (1986) urasuuntautumisteoria määrittelee viisi uramenestyskarttaa, jotka ohjaavat yksilön urakehitystä ja valintoja. Malli ei kuvaa uran kehitystä, vaan olettaa urasuuntautuneisuuden olevan suhteellisen pysyvä. Derr'n mukaan urasuuntautuneisuus voi kuitenkin muuttua merkittävien ulkoisten tai sisäisten tapahtumien seurauksena. (Derr & Laurent 1989: 455–456, LaPointe 2003: 6.)

Uravaihemallit voivat kuvata organisatoristen urien kehitysvaiheita. Tällöin lähtökohtana on organisaation rakenne ja funktiot. Urakehitys perustuu yksilön sopeutumiseen, oppimiseen sekä kulkuun näiden läpi. (LaPointe 2003: 7.) Scheinin (1978: 37–39) rakenteellisessa mallissa yksilöiden urakehitystä kuvataan kolmiulotteisesti. Urakehitystä määrittelevät ja säätelevät kolmentyyppiset esteet: hierarkkiset, sisäiset vaikutusvaltasuhteet sekä funktionaaliset esteet. Dalton & Thompsonin (1986) urakehitysmalli on taas esimerkki ammattiryhmittäin yksilöidystä

mallista. Se kuvaa tutkimusinsinöörien ammatillista kehittymistä pohjautuen yksilön itsenäisyyden, johtajuuden ja asiantuntijuuden kasvuun. Se on melko puhtaasti subjektiivisen urakehityksen malli. (LaPointe 2003: 7.)

**Taulukko 2.** Uratutkimuksen historia psykologisesta, sosiologisesta ja liiketaloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna

<b>Tutkimusperusta</b>	<b>Lähestymistapa</b>	<b>Tutkija</b>
<b>Psykologinen</b>	Piirreteoreettinen tutkimussuuntaus	- Parsons (1909) - Holland (1973)
	Elämänkaaren vaiheteoriat	- Erikson (1963) - Levinson (1978)
	Uravaiheteoriat	-Super (1957)
<b>Sosiologinen</b>	Strukturalistinen tutkimussuuntaus	- Miller & Form (1951)
	Statuksen ja aseman saavuttamisen teorit	- Becker & Strauss (1956)
<b>Liiketaloudellinen</b>	Urakehitysmallit	- Schein (1978) - Driver (1979) - Dalton & Thompson (1986)
	Uravaihemallit	- Derr (1986)

Vaikka uratutkimuksia on tehty varsin runsaasti ja useasta eri näkökulmasta, on todettava uratutkimuksen kentän olevan varsin hajanainen ja käsitteistön selkiytymätöntä. Tutkimukset ja teorit toistavat ainakin osittain toisiaan, joten tutkimusten vertailtavuus vaikeutuu. Lisäksi tutkimuksissa tarkastelut kiinnittyvät usein yksittäisiin irrallisiksi jääviin ilmiöihin, eikä tuloksia pyritä tai pystytä linkittämään urakäyttäytymisen kokonaisuuteen. Näistä syistä yksittäisen ja kaikenkattavan urateorian olemassaolo voidaan edelleen jopa kyseenalaistaa. (Lähtenmäki 1995: 22–23.)

### 2.3. Perinteisestä uramallista rajattoman uran malliin

Lähes muutaman vuosikymmenen ikäiset työelämän ja talouden muutokset vaikuttivat siihen, että perinteisiksi katsotut urakäsitykset ja työsuhdemallit kokivat muutoksen. Perinteisen näkemyksen mukaan uralla tarkoitettiin ammatillista edistymistä ja vertikaalista etenemistä hierarkkisessa järjestyksessä tietyn organisaation alemmilla portailta kohti esimies- ja johtotehtäviä. Perinteisessä työsuhdemallissa organisaation työntekijät oli rekrytoitu yritykseen vakituisina, kokoaikaisina työntekijöinä, joiden toivottiin sitoutuvan organisaatioon ja luovan organisaation sisällä uraa. Perinteisestä uramallista käytetään myös termiä organisatorinen uramalli. (Peltonen 2007: 109.)

Perinteistä uraa kuvataan usein sarjana peräkkäisiä työtehtäviä organisaation hierarkiassa ylöspäin, saaden aikaan organisatorista asemaa vastaavaa ansiota, statusta, valtaa ja turvallisuuden tunnetta. Tämänkaltaisen uran luominen vaatii usein yksittäisen, hyvin suuren ja menestyneen organisaation. (Lähteenmäki 1995: 148, Smith ja Sheridan 2006: 223.) Urat olivatkin pääasiassa työnantajien ohjailemia ja yleensä varsin ennalta arvattavia, lineaarisia, staattisia ja jäykkiä, eikä liikkuvuutta juurikaan esiintynyt (Baruch 2004b: 60).

Arthur ja Rousseau (1996: 4) mukaan perinteisen uran mallin on katsottu vallitsevan aina 1980 -luvun puoleen väliin saakka. Smith ja Sheridan (2006: 223) puolestaan väittävät perinteisen uran kuolleen. Heidän näkemyksensä on se, että uran tulisi olla yksilöllinen, ei organisatorinen ja muutoksen tulisi tapahtua yksilössä sekä työympäristössä. Yksilöiden tulisi olla joustavampia ja mukautuvampia organisaation muutoksille. Muutoksen tulisi tapahtua yli rooli- ja ammatti- sekä organisaatorajojen. Tähän uudenlaiseen uramalliin ovat ottaneet kantaa myös muun muassa Arthur, Hall, Baruch ja Mayrhofer. He kuvailevat uudenlaista uramallia hyvin samanlaisesti, mutta heidän käyttämänsä terminologia on erilaista. Uutta uramallia, rajatonta uraa kuvatessaan Arthur (1996: 3) käyttää termiä ”*boundaryless career*”, kun taas Hall (2002: 4) käsittelee asiaa termillä ”*protean career*” ja Baruch (2004b: 58) puolestaan termillä ”*multidirectional career*”, sekä Mayrhofer ym. (2005: 38) ”*post-organisational career*”.

Uudenlaisessa uran mallissa urien rajattomuuden ilmaisulla korostetaan urien riippumattomuutta perinteisistä, organisatorisista uramalleista, työn ja muun elämän yhteensopivuutta, mutta myös uran kehittymistä ilman määrättyjä hierarkkisia vaiheita tai tasoja (LaPointe 2003: 8). Arthur ja Rousseau (1996: 3) määrittelevätkin rajatonta uraa siirtyminä yli ammatti- ja organisaatorajojen, muutoksina työsuhteen merkityssisällössä sekä murroksena roolimallien sisällä ja niiden yli. Siirtyminen perinteisestä urakäsitteestä rajattoman uran ympäristöön tarkoittaakin sitä, että yksilön tulee ylläpitää omaa työmarkkina-arvoaan jatkuvasti vaihtaen organisaatioita, kouluttautumalla lisää ja muuttaen tarvittaessa uran suuntaa esimerkiksi ammatista toiseen. Rajattoman uran keskeisenä ilmiönä onkin pyrkimys taata yksilön työllistettävyyttä eli houkuttelevuutta kilpailtaessa työpaikoista. Yksilöt pyrkivät kehittämään omaa osaamistaan kiinnostavaksi kokonaisuudeksi, kun taas organisaatioiden vastuulla on lähinnä yksilön palkitseminen lisäarvon tuottajana. Rajattoman uran ympäristössä palkkaus on sidoksissa tulokseen eli lisäarvon tuottamiseen. Kaiken kaikkiaan raja organisaation sisäisten ja ulkoisten työmarkkinoiden välillä on hämärtynyt siten, että kaikkien työntekijöiden arvoa ja roolia yrityksen toiminnassa tarkastellaan samalla tavoin kuin vapailla työmarkkinoilla ilman organisaation tuomaa tukea ja sosiaalista ympäristöä. Rajattoman uran käsite merkitsee ennen kaikkea muutosta niissä epämuodollisissa oletuksissa, joita viralliseen työsuhteeseen liittyy. (Peltonen 2007: 110.)

Baruch (2004b: 61) kiteyttää erinomaisesti perinteisen ja rajattoman uran eroavaisuudet vertaamalla uramalleja vuorikiipeilyyn. Perinteisen uran yhteydessä kaikki haluaisivat päästä vuoren huipulle, ja jokainen kiipeääkin niin korkealle kuin pääsee. Rajattoman uran yhteydessä vuorikiipeilyn päätavoite ei olekaan ainoastaan huipun saavuttaminen, vaan kiipeilijällä on monia vaihtoehtoja: hän voi kiivetä yhtä vuotta, vaihtaa toiseen vuoreen tai pienempään mäkeen. Hyväksytyä on myös vaeltelu vuorten välisissä laaksoissa.



**Taulukko 3.** Perinteisen ja rajattoman uran käsite (Baruch 2004b: 66, Peltonen 2007: 111).

<b>PIIRTEET</b>	<b>PERINTEINEN</b>	<b>RAJATON</b>
<b>Fokus</b>	Turvallisuus, lojaalisuus, jatkuvuus	Vaihdanta, tulevaisuus, työllistettävyys
<b>Muoto</b>	Selkeä, ennustettava, vakaa	Dynaaminen, reaaliaikainen, muuttuva
<b>Periaatteet</b>	Perinteet, reilu peli, oikeudenmukaisuus, status	Markkinavoimat, myytävät kyvyt ja taidot, lisäarvo
<b>Työnantajan vastuu</b>	Jatkuvuus, työturva, koulutus, urakehitys	Kohtuuden tunne, palkkio lisäarvon synnyttämisestä
<b>Työntekijän vastuu</b>	Lojaalisuus, läsnäolo, tulos, sääntöjen noudattaminen	Yrittäjäyys, innovaatiot, jatkuva kehittyminen
<b>Sopimussuhteet</b>	Muodollisia, etupäässä työehtojen neuvottelujen kautta	Yksilöllä velvollisuus käydä taidoillaan kauppaa sisäisesti ja ulkoisesti
<b>Urakehitys</b>	Organisaation vastuulla; sisäisesti etenevät, henkilöstötoimen suunnittelemaat urat	Yksilön vastuulla; ulkoisesti asemoituneet urat uudelleen kouluttautuminen

Rajattoman uran käsite on saanut kritiikkiä muun muassa siksi, että organisaatioilla on edelleen rajat ja myös siksi, että yksilöt ovat riippuvaisia olemassa olevista rakenteista. Yksilöt tarvitsevat ja luovat rajoja jäsentäessään urakokemustaan. Tämän näkemyksen mukaan rajat eivät olekaan hävinneet, vaan muuttaneet muotoaan, esimerkiksi organisaation rajoista ammatillisen viiteryhmän rajoiksi. Toiseksi rajattoman uran käsitettä on kritisoitu siksi, että se olettaa perinteisten organisatoristen urien hävinnan kokonaan. Näin ei ole kuitenkaan käynyt. Oikeastaan voidaankin sanoa rajattomuuden ilmiön koskevan tässä vaiheessa tiettyjä aloja, yrityksiä ja konteksteja. (LaPointe: 9.)

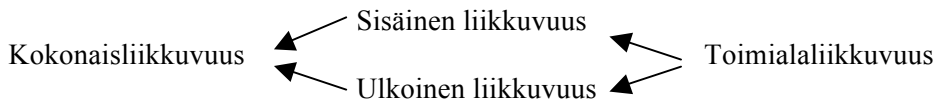
#### 2.4. Liikkuvuus urakehityksen työkaluna

Uuden uramallin myötä yksilöllä on lisääntynyt mahdollisuus vaikuttaa oman uransa suuntaan ja kehitykseen. Aikaisemmin katsottiin, että urat olivat useimmiten työnantajien ohjailtavissa, mutta rajattomuus ja liikkuvuus avasivat yksilöille mahdollisuuden valita toisenlaisia urasuuntia. Esille ovat nousseet perinteisen, organisatorisen uramallin lisäksi muun muassa yrittäjäyys ja itsensä työllistäminen sekä asiantuntijaura.

Katsottaessa termejä urakulku ja urakehitys voidaan niiden todeta tarkoittavan etenemistä uralla. Käsitteistä työura, ura ja urakehitys laajimman merkityksen saa urakehitys. Urakehitys voidaankin ymmärtää niiden tapahtumien ketjuksi, joita yksilö uransa aikana kokee. Urakehitys pitää sisällään myös käsitteet urapolku ja ura-askel. Urapoluksi kutsutaan peräkkäisien toimien sarjaa ja ura-askeleeksi kutakin työtehtävää. (Lähtenmäki 1995: 26.)

Liikkuvuutta ja erityyppistä kouluttautumista uralla tapahtuu jatkuvasti. Ne ovat normaalia urakehitystä; tapoja viedä uraa eteenpäin. Liikkuvuutta pidetäänkin urakehityksen työkaluna. Yleisimmin liikkuvuudella tarkoitetaan yksilön työuransa aikana tapahtuvaa siirtymistä tai siirtymisen vaihtelevuutta eri työtehtävien, työpaikkojen tai toimialojen välillä. (Ahlstedt 1978: 2). Liikkuvuutta koskeva tutkimus voidaan luokitella neljään kenttään sillä perusteella, tarkastellaanko ilmiötä yksilön vai organisaatio kannalta ja painotetaanko subjektiivisia vai objektiivisia näkökohtia. Lähtenmäki (1995: 65–66) on tiivistänyt kattavasti neljä liikkuvuus käsitettä: kokonaisliikkuvuus, ulkoinen liikkuvuus, sisäinen liikkuvuus ja toimiala liikkuvuus. Kokonaisliikkuvuus muodostuu sisäisestä ja ulkoisesta liikkuvuudesta, ja se osoittaa työtehtävien vaihdoksien määrän. Sisäisellä liikkuvuudella tarkoitetaan saman organisaation palveluksessa tapahtuneita työtehtävien vaihdoksia riippumatta liikkuvuuden suunnasta. Ulkoiseksi liikkuvuudeksi katsotaan eri organisaatioiden välistä liikkuvuutta, joka osoittaa työpaikkojen/työnantajien vaihdoksen määrän.

Toimialaliikkuvuus osoittaa toimialavaihdosten määrän ja voi siten työnantajaorganisaatiosta riippuen lukeutua sisäiseen tai ulkoiseen liikkuvuuteen.



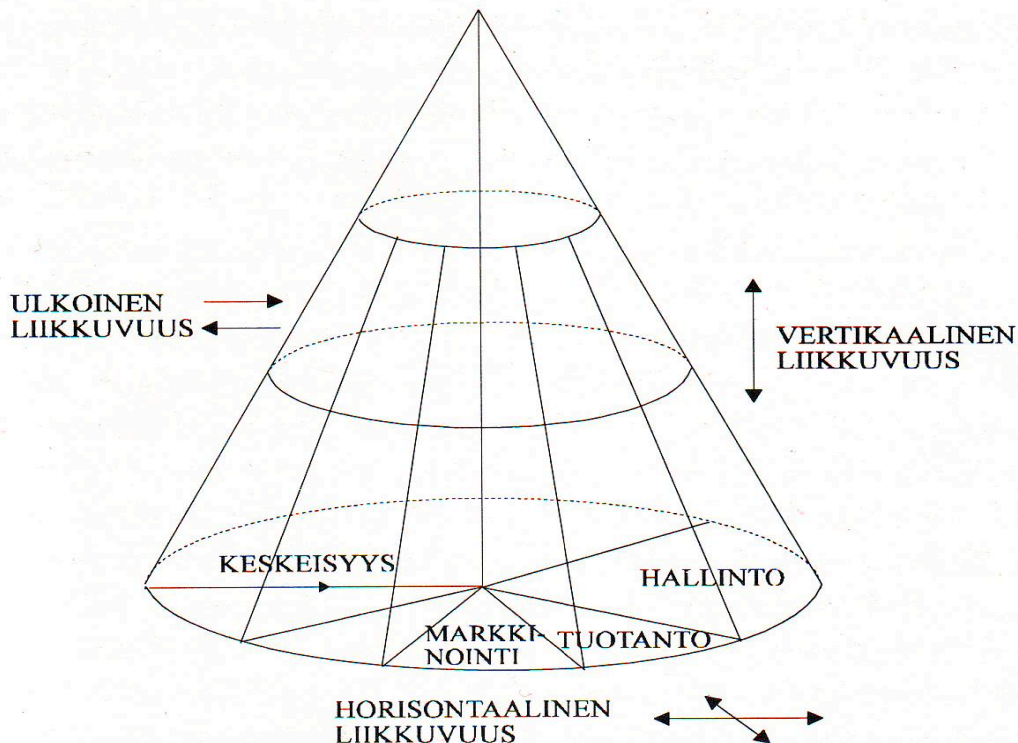
## Kuvio 2. Kokonaisliikkuvuuden kenttä

Ahlstedt (1978: 113–121) puolestaan puhuu liikkuvuuden lajeista. Hän löytää neljä liikkuvuuden lajia: toimiala-, toiminto-, työpaikka- ja alueellinen liikkuvuus. Toimialaliikkuvuus ilmaisee, kuinka monella toimialalla yksilö on uransa aikana työskennellyt, kun taas toimintoliikkuvuus ilmaisee, kuinka monen toiminnon piirissä yksilö on työskennellyt joko yhdessä tai useammassa organisaatiossa. Ne kuvastavat saadun kokemuksen laajuutta toimiala sekä toimintokohtaisesti ja antavat viitteitä yksilön osaamisen erikoistumisen asteesta. Työpaikkaliikkuvuus ilmaisee organisaatioiden määrää, joissa yksilö on työskennellyt. Se kuvaa saadun kokemuksen laajuutta erilaisista työyhteisöistä. Alueellinen eli maantieteellinen liikkuvuus kertoo, kuinka monella paikkakunnalla yksilö on uransa ja työnsä vuoksi joutunut asumaan. Sen on katsottu lisäävän yksilöiden joustavuutta ja sopeutumiskykyä.

Schein (1971: 403–405, 1978: 37–39, 1994: 17–19) on puolestaan kehittänyt kolmiulotteisen organisaatiomallin, joka kuvastaa liikkuvuutta ja urakehittymistä kolmella eri tasolla. Ensiksi organisaation sisäinen liikkuvuus voi olla vertikaalista eli ylöspäin suuntautuvaa organisaatiotasolta toiselle. Tätä ulottuvuutta voidaankin ajatella samankaltaisesti kuin organisaatiokaaviota usein kuvataan, organisaatiossa korostuvat hierarkkisuus ja asema. Toiseksi voi olla horisontaalista liikkuvuutta, jolloin yksilö siirtyy toiminnosta toiseen samalla organisaatiotasolla. Piirakka – malli kuvaa hyvin horisontaalista liikkuvuutta, tällöin piirakan palat kuvaavat työtoimintoja sektoreittain. Lisäksi sen pohjalta havaitaan yksilön erikoistumisen alueita, tietoja ja taitoja, joita hän on kerryttänyt. Kolmanneksi sisällöllinen tai keskushakuinen liikkuvuus kuvastaa yksilön halua olla lähempänä tai kauempana organisaation vaikutusvallan ydintä. Useimmiten liikkuvuus ylöspäin hierarkiatasolla ja liikkuvuus kohti keskustaa ovat

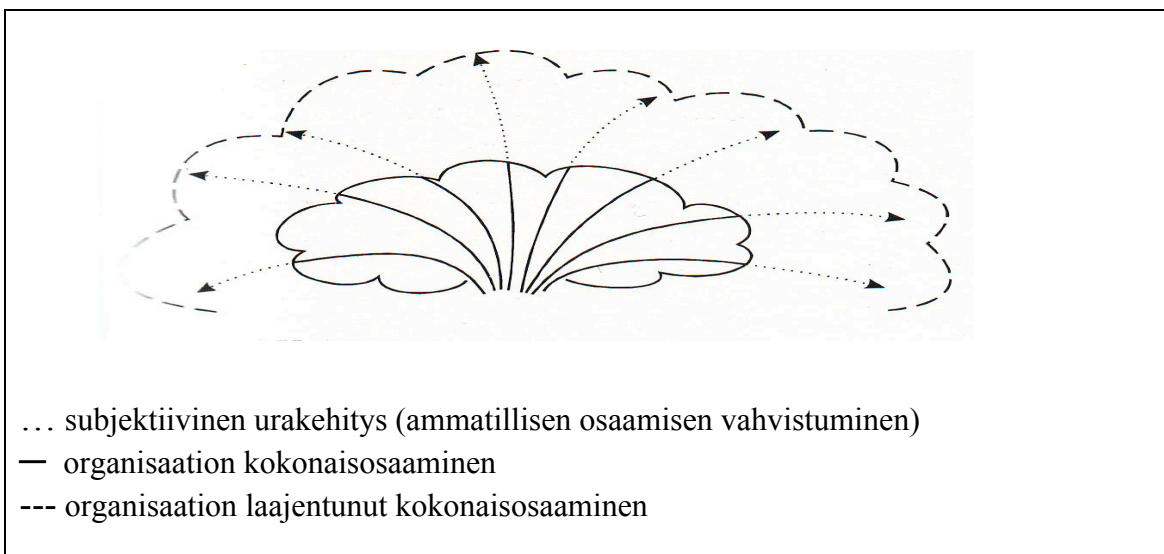
jokseenkin riippuvuussuhteessa toisiinsa. On kuitenkin mahdollista, että yksilö pystyy pitämään tietyn hierarkkisen tason ja silti liikkumaan lähemmäksi tai kauemmaksi ydintä. Yksilön hankkima kokemus ja uskottavuus vaikuttavat tähän. Kolmiulotteisen organisaatiomallin ulkopuolelle jää kuviossa 3. vielä ulkoinen liikkuvuus. Ulkoisella liikkuvuudella tarkoitetaan organisaation ulkopuolelle tapahtuvaa liikkumista, kuten organisaation vaihdoksia tai työkomennuksia ulkomaisiin organisaatioihin. Kolmiulotteinen organisaatiomalli on kuvattu kuviossa 3.

Tämä kolmiulotteinen organisaatiomalli edustaa läpimurtoa, mikä pitää sisällään uudenlaisen innovatiivisuuden tien urakehityksen ulottuvuuteen. Yksilön urapolku ei aina ole yksinkertaisen lineaarinen. Se kehittyy ottamalla siihen mukaan mahdollinen spiraalinen kehitys, jossa yksilö liikkuu eri toiminnoista toiseen organisaation puitteissa, suunta kuitenkin ylöspäin. Tämä muutos pitää sisällään organisaation rungon. (sama organisaatio, yksittäinen työntekijä ja useimmiten ylöspäin suuntautuva kehitys). (Baruch 2004: 64.)



**Kuvio 3.** Kolmiulotteinen organisaatiomalli (Lähtenmäki 1995: 261)

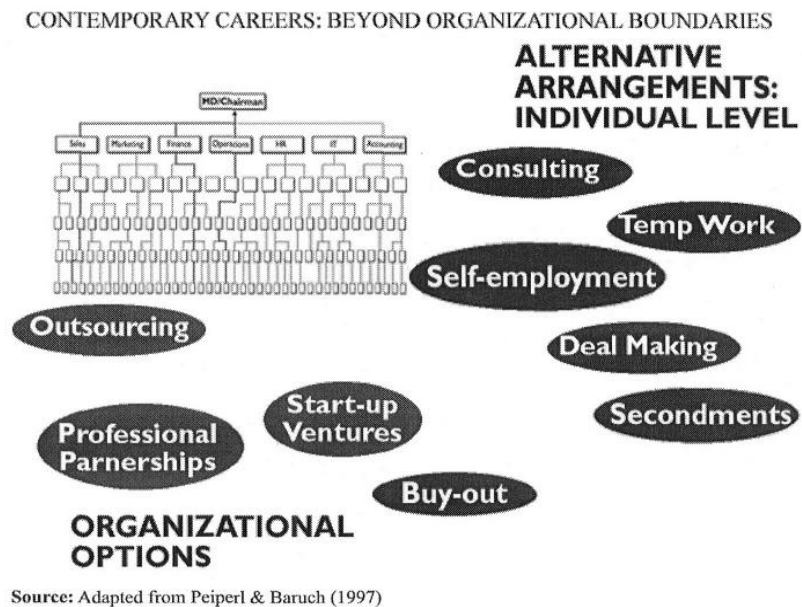
Asiantuntijuuteen perustuvissa organisaatioissa organisaatorakenne noudattaa usein verkkorakennetta ollen huomattavasti löyhäsidonnaisempi ja hankalammin kuvattavissa. Löyhäsidonnainen, vakiintumaton ja vähemmän muodollinen organisaatorakenne mahdollistaa monimuotoiset yksilölliset urarakenteet, vapaan työmuotoilun ja muuntelun tehden subjektiivisen urakehityksen pitkälti yksilön omasta kasvuhakuisuudesta riippuvaiseksi. Tähän voidaan vastata lisäämällä erilaisia liikkuvuus- ja kouluttautumismahdollisuuksia tai tarjoamalla vaikeita toimeksiantoja. Asiantuntijuuteen perustuvassa organisaatiossa subjektiivinen urakehitys korostuu, sillä yksilön oman asiantuntijuuden ja osaamisen kartuttaminen lisää yksilön painoarvoa organisaatiossa. Organisaation kannalta avainhenkilöiden subjektiivisen urakehityksen tukeminen ja siihen panostaminen merkitsee kokonaisosaamisen kasvua ja siten organisaation kilpailuedun vahvistumista. Asiantuntijaorganisaatiota voidaankin kuvata pensaana (kuvio 4.), koska asiantuntijat ovat enemmän tai vähemmän samanarvoisia toistensa kanssa, kuten itsenäiset pensaan versot. (Lähtenmäki 1995: 262–263).



**Kuvio 4.** Urapensas (Lähtenmäki 1995: 262)

Peiperl ja Baruch tarjoavat vielä enemmän rikastuttavia näkökulmia valintoihin ja suuntiin joita uralla kehittyvät yksilöt voivat valita itselleen. He asettivat tarjolle myös muitakin valintoja kuin vain sellaisia joita ainoastaan organisaatio pystyi tarjoamaan yksittäiselle työntekijälleen organisaatorajojen puitteissa, kuitenkin samaan aikaan

yksilöt saavuttavat roolin organisaation urarakenteessa (keskeisen paikan kuviosta 5). Heidän tarjoamia urasuuntia ja -valintoja on esitetty kuviossa 5. Yksilön uramahdollisuudet voivat muodostua joko organisaation sisällä, organisaation jäsenenä, jota organisaatiomallinnos kuviossa esittää tai organisaation ulkopuolelta käsin. Organisaation ulkopuolelta muodostuvat uramahdollisuudet organisaatioon jakaantuvat kahdenlaiseen ryhmään. Ensimmäiseksi organisaatio voi tarjota mahdollisuuksia organisaation puitteista katsottuna, tällöin yksilö ei kuitenkaan olisi organisaation jäsen. Tällaisia uramahdollisuuksia syntyy kun organisaatio ulkoistaa toimintaansa, perustetaan kumppanuusyhtiö sekä erilaisten käynnistyshankkeiden ja yrityskauppojen yhteydessä. Toiseksi yksilö voi itse tarjota vaihtoehtoisia järjestelyjä organisaatiolle. Tällöin yksilö voi esimerkiksi myydä konsultointipalveluja organisaatiolle, toimia itsenäisenä ammatinharjoittajana, tehdä työtä työkomennuksina ja erilaisten sopimusten pohjalta. (Baruch 2004b: 64–65.) Peiperlin ja Baruhin nykyaikaiset urat ovat yksi esimerkki tulevaisuuden uranäkaloista. Nämä uramuodot ovat leviämässä käytäntöön.



**Kuvio 5.** Nykyaikaiset urat: yli organisaatorajojen (Baruch 2004b: 64)

Työ ja ura ovat siirtymässä suurista organisaatioista, pienempiin, yrittäjähenkisimpiin yrityksiin ja erillisiin konsultti-tyyppisiin urarooleihin. Tämän johdosta myös uralla liikkuvuus saa uudenlaisen ulottuvuuden. Uudet urat ovat irrallisia suurista organisaatioista ja kehittyvätkin usein yksilöiden poistuttua isoista organisaatioista joko tahattomasti tai oman valintansa seurauksena. Uudenlainen ura tarjoaa yksilölle riippumattomuutta ja myös joustavuutta reagoida nopeasti vaatimuksiin ja mahdollisuuksiin – niille joilla on tietoa ja taitoa hyödyntää niitä. Se on ulkoisesti vaikeaa, rinnakkaista kokonaisvaikuttamista organisaatioihin. Urat eroavat aikaisemmista urista ensisijaisesti olemassa olevista horisontaalisista yhteyksistä, jotka ylittävät maantieteelliset ja organisatoriset rajat. Hyödyt tällaisessa järjestelmässä eivät enää ole ylennyksiä tai uusia viestiketjuja, vaan ne ovat yksittäisten toimenpiteiden kaupallista menestymistä; tulojen luomista, omaisuuden kasvua ja oman yrityksen kehitystä. (Baruch, Peiperl 1997: 11–12.)

Uudenlaisen uramallin ydin on vaatimus, joka vastaa yksilön ja organisaation tarpeisiin, haluihin ja sopimukseen. Tähän voidaan lisätä vielä näkemykset menettelytavoista ja oikeudenmukaisuudesta sekä suhteiden kehittämisestä kuin tuotannon lopettamisestakin. (Baruch 2004a: 125.) On kuitenkin todettava, että saavutettaessa tasapaino kyseisissä vaatimuksissa ja työssä uusi ura on entistä tasapainoisempi kodin ja perheen yhteensovittamisessa. Uuden uran myötä yksilöt ovat vastuussa oman työnsä aikatauluista ja voivat sovittaa niitä paremmin henkilökohtaiseen elämäänsä. Mukautuminen tähän rakenteeseen ei ole vaivatonta. (Baruch & Peiperl 1997: 12.)

Organisaation rooli uraodotusten toteutumisessa ilmenee niiden uramahdollisuuksien ja rajoitusten kautta, joita se yksilöille luo ja jotka vaikuttavat yksilön uramenestykseen sekä objektiivisen että subjektiivisen uran kannalta. Organisaation rakennetekijät ja menettelytavat luovatkin ne puitteet, joissa urakehitys tapahtuu (Lähtenmäki 1995: 257).

### 3. URAORIENTAATIO

Urasuuntautuminen eli uraorientaatio on määritelty ihmisillä olevien lahjakkuuksien, kykyjen, motiivien, tarpeiden, asenteiden ja arvojen mukaan (Schein 1978: 128). Urasuuntautuneisuus viittaa yksilöiden päämääriin ja kiinnostuksen kohteisiin, sekä arvoihin ja asenteisiin, jotka koskevat heidän työtään. Se yhdistetään työn tarkoituksiin, uraan liittyviin haluihin ja haluttuihin palkkioihin ja jopa heidän yksityiselämään. Samoin kuin Schein havaitsi ura-ankkureista, urasuuntautuneisuus saatetaan nähdä tapana, jolla yksilöt sopeutuvat työhön, antamalla asenteidensa, arvonsa, tarpeidensa ja lahjakkuuksiensa työyhteisön käyttöön. (Buckley & Petrunik 1995: 108.)

Luvussa tuodaan esille Scheinin ura-ankkuriteoria, jonka on katsottu soveltuvan hyvin työssäolevien yksilöiden uraorientaatioiden määrittelyyn. Toiseksi esitetään Hollandin ammatillisen valinnan teoria. Hollandin mukaan yksilöt hakeutuvat ammattiin ja luomaan uraa ympäristöön, joka on heille ominaisinta. Hollandin ammatillisen valinnan teoria soveltuu hyvin työelämään siirtyvien yksilöiden uraorientaatioiden tarkasteluun.

#### 3.1. Scheinin ura-ankkuriteoria

Scheinin ura-ankkuriteoriaa on käytetty laajasti henkilöstöjohtamisen teksteissä. Edgar H. Schein loi ura-ankkuriteoriansa 1970-luvun vaihteessa tutkimalla 44 akateemisesti koulutetun miehen työhistoriaa noin kymmenen vuoden ajalta valmistumisen jälkeen. Haastattelututkimuksessa kiinnitettiin yksityiskohtaisesti huomiota työhistoriaan ja erityisesti niiden taustalla oleviin syihin. (Schein 1978: 126–127.)

Scheinin mukaan yksilö saavuttaa asteittain itsetuntemuksen ja kehittää ammatillisen minäkuvan työkokemusten avulla. Oppimisprosessin kautta yksilö liittyy itsessään havaitsemansa taidot ja kyvyt, motiivit ja tarpeet sekä asenteet ja arvot minäkuvansa osaksi. Yksilö panostaa aikaansa asioihin, joissa hän kokee olevansa hyvä. Motiivien ja tarpeiden kautta yksilö päättää mitä etsii uraltaan, sekä arvojen ja asenteiden avulla asettaa kriteerit organisaatiolle tai työympäristölle, jossa hän haluaa työskennellä. Kyvyt



motiivit ja arvot ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa, ne toimivat suunnannäyttäjänä asetettuihin tavoitteisiin. Itsetuntemuksen kasvaessa yksilö oppii suhtautumaan järkipäisemmin uransa koskeviin valintoihin. Ura-ankkuriksi voidaan kutsua näitä aineksia, jotka ohjaavat ja rajoittavat valintoja. Ne ovat yksilön ja työympäristön keskinäisen kanssakäymisen tulosta. Ura-ankkuri on yksilön minäkuvan osana niin keskeinen, että siitä ei luovuta vaikeankaan valinnan pakottamana. Aina ei yksilön nykyinen työnkuva kuvasta hänen ura-ankkuriaan, vaan se voi olla jokin tietty välivaihe uralla etenemisessä tai johtua esimerkiksi taloudellisista tekijöistä. Olosuhteista huolimatta yksilön minäkuva säilyy suhteellisen muuttumattomana. (Schein 1987: 30–31.) Teorian mukaan ura-ankkurit kehittyvät työkokemuksen kautta eli uransa aloittavalle ura-ankkuri ei ole vielä kirkastunut. Ura-ankkuri kuvaa yksilön omaa käsitystä kyvyistään, arvoistaan, kiinnostuksistaan ja motiiveistaan. (LaPointe 2003: 6.)

Alkujaan Scheinin (1978) ura-ankkureita oli viisi: itsenäisyys, turvallisuus, luovuus ja yrittäjäys, johtamistaidollinen pätevyys sekä erityisasiantuntijuus. Myöhemmin hän lisäsi vielä kolme muuta ankkurityyppiä: haasteellisuus, asialle omistautuminen tai palvelun ja auttamisen halu sekä elämäntyölin eheys. Schein (1978: 170–171.) hahmottelee mahdollisiksi muiksi ankkureiksi myös valtaa ja vaikuttamista sekä vaihtelua. Nämä ankkurit eivät kuitenkaan ole yleistyneet käyttöön.

Scheinin kahdeksan ura-ankkuria lyhyesti kuvattuna ovat seuraavat (Schein 1987: 162–169, 1994: 83–85, Honkonen 1999: 12):

### *Itsenäisyys*

Tähän ryhmään kuuluvat yksilöt haluavat olla riippumattomia ja vapaita organisaation kahleista ja säännöistä. Yksilöllä on voimakas halu itse päättää mitä, milloin ja kuinka intensiivisesti hän työskentelee. Tärkeää on myös itsensä kehittäminen ammatillisesti että yksilönä. Tämän ura-ankkurin omaava yksilö ei useinkaan hakeudu yrittäjäksi, vaan sellaisille aloille tai urille, jotka tarjoavat suurempaa vapautta kuin liike-elämä.

### *Turvallisuus*

Turvallisuuteen urallaan pyrkivä yksilö hakeutuu työympäristöön, jossa asioiden pysyvyys on taattua ja yleinen ilmapiiri stabiili. Urallaan yksilö ei ole riskinottaja, vaan pitää tuttuja, hyvin hallitsemiaan tehtäviä riittävän haastavina. Stressi on harvoin turvallisuuteen oriantautuneen yksilön vaivana.

Turvallisuus ura-ankkurina voidaan jakaa kahdenlaiseen elementtiin, taloudelliseen turvallisuuteen tai maantieteelliseen pysyvyyteen. Taloudelliseen turvallisuuteen pyrkivä yksilö voi mukautua työnantajansa vaatimuksiin jopa niin pitkälti, että urapäämäärät ohjautuvat organisatorisesti ilman aktiivista toimintaa, saavuttaakseen pitkän työsuhteen sekä muut vakaan ja ennustettavan elämän edellytykset. Maantieteellinen pysyvyys ilmenee yleensä muuttohaluttomuutena. Muuttohaluttomuuden taustalla ovat yleensä perheellisyys, hyvä ihmissuhde verkosto työyhteisön ulkopuolella ja vakiintunut asema yhteisössä.

### *Luovuus ja yrittäjyys*

Ankkurin motivoivimpia voimia ovat halu luoda jotakin omaa ja halu toteuttaa omaa linjaansa, sekä etsiä uusia mahdollisuuksia. Tämän ankkurin omaavalle yksilölle ei ole tärkeää niinkään tekeminen vaan oma aikaansaannos, lopputulos. Lopputuloksia voivat olla mm. tuote, palvelu tai vaikka kokonainen yritys. Lopputulos on helppo tunnistaa juuri kyseisen yksilön aikaansaannokseksi

Tähän ankkuriin liittyvät motiivit ja taidot poikkeavat selvästi muiden ankkureiden vastaavista. Saadakseen luoda jotain omaa yrittäjät joutuvat usein luopumaan itsenäisyydestään ja turvallisuuden tunteestaan sekä vakaudesta. Juuri tämä, että autonomian tarpeita ja yrittäjyyttä ankkureina ei sekoiteta toisiinsa, on tämän ankkurin ymmärtämisen kannalta oleellista. (Miettinen & Salminen 1985: 32).

### *Johtamistaidollinen pätevyys*

Johtamistaidollisen pätevyys – ankkurin omaava yksilö kantaa vastuun työn kokonaistuloksesta. Mielenkiinto kohdistuu haluun kytkeä yhteen eri toimintoja sekä

yhdentää muiden henkilöiden ponnistelujen tuotoksia. Edetäkseen uralla yksilön tulee olla hyvä johtamaan ihmisiä sekä analysoimaan tilanteita. Kyetäkseen kestämaan johtajan asemaan kuuluvat paineet ja jännitteet tulee yksilön tunne-elämän olla riittävän tasapainoinen.

#### *Erityisasiantuntijuus*

Erityisasiantuntijuus ankkurina korostaa yksilön halua käyttää kykyjä jollain suppealla erityisalueella ja tarvetta päteä osaamisensa ja asiantuntijuutensa kautta. Motivaation lähde on työ sinänsä ja kehittyminen juuri siihen liittyvällä taitoalueella. Yksilö pyrkii kehittämään omalla taitoalueellaan johtamisen sijaan ja näin haluaa olla toimimassa tekemisen keskipisteessä.

#### *Haasteellisuus*

Aito haasteellisuus ura-ankkurina kuvastaa yksilön halua ottaa uusia haasteita vastaan ja ratkaista niitä. Itsensä ja muiden voittaminen sekä esteiden ylittäminen tyydyttävät haasteellisuuteen ankkuroituneita. Työ merkitsee heille mahdollisuutta asettaa itsensä koetukselle. Haasteellisuuteen ankkuroitunut yksilö kokee kaikki toiminnot kilpailutilanteina, josta seuraa voitto tai häviö. Itsensä voittaminen on keskeisempää kuin työn sisältö.

#### *Asialle omistautuminen tai palvelun ja auttamisen halu*

Hallitsevana ura-ankkurina tämä työn sisältöön kohdistuva odotus ohjaa yksilön etsimään jatkuvasti työtehtäviä, joissa auttaminen tai omistautuminen on mahdollista. Tunnusomaisia arvoja tämän ankkurin kantajalle on humanit arvot, sekä halu palvella yhteiskuntaa ja isänmaata. Tätä ura-ankkuria voisi odottaa esiintyvän esimerkiksi sellaisilla henkilöstöjohtajilla, joille konfliktien ratkaisu ja auttaminen ovat ensisijaisia arvoja.

#### *Elämäntyylin eheys*

Elämän eri osa-alueiden keskinäisen tasapainon löytäminen on tärkeää. Tällöin yksilö pyrkii saattamaan perhe-elämäänsä ja uransa sopusointuun.

#### Taulukko 4. Scheinin ura-ankkurit

SCHEININ URA-ANKKURIT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Isenäisyys</li> <li>• Turvallisuus</li> <li>• Luovuus ja yrittäjäyys</li> <li>• Johtamistaidollinen pätevyys</li> <li>• Erityisasiantuntijuus</li> <li>• Haasteellisuus</li> <li>• Asialle omistautuminen tai palvelun ja auttamisen halu</li> <li>• Elämäntyölin eheys</li> </ul>

Scheinin ura-ankkuriteoriaan perustuvaa typologiaa on käytetty laajasti ja eri näkökulmista käsin. Igbaria, Kassiecih & Silver (1999: 29) ovat tutkineet uraorientaatiota ja uralla menestystä. Aihe liittyy hyvin läheisesti käsillä olevaan tutkimukseen. Typologiaa käytännön uraohjauksessa on tutkinut Evans (1996: 609), työtyytyväisyyden ja uraorientaation suhdetta puolestaan McMurtrey ym.(2002: 273) sekä irtisanomisen kokemista suhteessa ura-ankkureihin Marshall & Bonner (2003: 281) Mayrhofer ym. (2005: 38) tutkivat valmistuneiden kauppatieteilijöiden ura toiveita ja yksilöllisiä ominaispiirteitä organisatorisesta ja post-organisatorisesta näkökulmasta.

Johtajien ura-ankkureita on tutkinut muun muassa Heilmann (2006: 339) artikkelissaan *Finnish managers' career in ICT and paper business sectors*. Artikkelissaan hän käy läpi informaatioteknologian ja paperiteollisuuden alan johtajien eroavuutta ura-ankkureiden suhteen sekä mainittujen urien ilmenemistä joko perinteisenä tai avoimena. Suutari ja Taka (2004: 833) ovat puolestaan tutkineet globaalisti toimivien johtajien ura-ankkureita artikkelissa *Career anchors of managers with global careers*. Myös johtajien sekä yrittäjien uraorientaatiota on pyritty selittämään ura-ankkureiden avulla (Feldman & Bolino 2000; Pelos 2000). Pelos (2000) tutki naisyrittäjien uraorientaatiota Yhdysvalloissa, San Franciscon alueella.

Scheinin ura-ankkuriteoriaan perustuvaa typologiaa on myös käytetty tutkittaessa opiskelijoita. Järnlström (2002) on tutkinut kauppatieteen opiskelijoiden uraorientaation suhdetta persoonallisuuspiirteisiin, Chang ym. (2007: 24) ovat puolestaan tutkineet opiskelijoiden ura-ankkureita ja mieltymyksiä työn ominaisuuspiirteisiin.

Ura-ankkurien empiirisessä tutkimuksessa on useimmiten käytetty kahdenlaisia metodeja: ekstensiivistä haastattelua tai itsetutkiskeluun perustuvaa menetelmää tai toiseksi vakioitua haastattelurunkoa ja sen yhteydessä täytettävää lomaketta, lomakkeessa on 41 väittämää (COI, *Career Orientations Inventory*) (Honkonen 1999: 10).

### 3.2. Hollandin ammatillisen valinnan teoria

Hollandin teoria ammatin valinnasta (1973) on ollut useita vuosia vallitsevassa asemassa ammattipsykologien sekä uraneuvojien ja -ohjaajien keskuudessa. Pohja teorialle on syntynyt Hollandin kokemuksista uraneuvojana (*counselling*) USA:ssa 1950-luvulla. Myöhemmin teoriaa on kehitetty merkittävästi ja viimeisimmän parannetun version Holland toi esille vuonna 1997. (Arnold 2004: 95, 2007: 106).

Teorian voidaan katsoa jakaantuvan kahteen osa-alueeseen: persoonallisuustyyppeihin ja työympäristöihin. Persoonallisuudeltaan samankaltaiset yksilöt viihtyvät ja haluavat työskennellä yhdessä, sen vuoksi Hollandin teoriassa työympäristöillä on samat nimet kuin persoonallisuustyypeillä. Hollandin luomat kuusi persoonallisuustyyppiä ja kuusi yleistä työympäristöä ovat: realisti, tutkija, taiteellinen, sosiaalinen, liiketoiminnallinen ja perinteinen. Hänen mukaan useimmat yksilöt voidaan kategorioida yhteen näistä kuudesta tyypestä tai he voivat olla yhdistelmä näitä tyyppejä. Saman persoonallisuustyyppin omaavat yksilöt luovat ympärilleen työympäristön, joka sopii heille ja joka palkitsee heille ominaisen ajattelutavan. Tästä seuraa onnistumista ja tyytyväisyyttä työssä sekä urakehityksessä. Kuten edellä todettiin, teorian mukaan parhaiten tiettyyn työympäristöön sopivat saman persoonallisuustyyppin edustaja, määritellään siinä kuhunkin ympäristöön lähinnä seuraavaksi sopivat

persoonallisuustyypit. (Arnold 2004: 95, Honkonen 1998: 5, Järvi 1997: 68–69). Persoonallisuustyypien soveltuvuutta eri työympäristöihin kuvaa kuusikulmio, joka on esitetty kuviossa 6.

Hollandin teoria asemoi uravalinnan persoonallisuuden ilmaisuksi, sillä yksilöt suuntautuvat ja hakeutuvat ammatteihin sekä luomaan uraa ympäristössä, joissa he voivat käyttää oman persoonallisuustyypinsä mukaisia ominaisuuksia (Honkonen 1998: 5, Järvi 1997: 68). Teorian ei ole katsottu olevan vahvasti teoreettisesti puolusteltavissa kuusi-tekijäisenä jaotteluna. Siitä huolimatta se on kuitenkin saanut vahvan tuen empiirisistä tutkimuksista sekä tutkijoilta. Ongelmaksi teoriassa katsotaan myös se, että se liittyy ainoastaan uralle tulemiseen. Teoria ei huomioi ulkoisten tekijöiden vaikutuksia, eikä teorian pohjalta voida päätellä, katsotaanko yksilön persoonallisuustyypin ja tavoiteltu työympäristö pysyväksi koko uran ajan. (Baruch 2004a: 46.) Teoria palvelee joka tapauksessa ura- ja ammatinvalintaan liittyvää pohdintaa ja toimii siten tämän tutkimuksen keskeisimpänä tukena.

Hollandin kuusi persoonallisuustyypin ja työympäristöä selitettyinä ovat (Holland 1973: 14–18, 1966: 16–17, 52–59, Farr & Shatkin 2005: 13.):

#### *Realisti (realistic R)*

Realistisesti suuntautunut yksilö luo itsensä näköisen työympäristön. Realisti työskentelee mieluiten työtehtävissä, jotka vaativat käytännön ja kädentaitojen ongelmien selvittelyä ja ratkaisuita. He käyvät kauppaa koneiden ja materiaalien kanssa ja ulkona työskentely on heille ominaista. Realistit välttävät työskentelyä sisällä toimistoissa, muiden ihmisten keskellä. Työympäristön enemmistö koostuu samankaltaisista henkilöistä, sosiaalisesti ja taiteellisesti suuntautuneet yksilöt viihtyvät siellä harvoin. Tutkijat ja perinteisiin suuntautuneet yksilöt tulevat toimeen myös tässä ympäristössä. Realisteilla tekniset taidot korostuvat, mutta sosiaalisissa taidoissa olisi usein kehitettävää. Realistit työskentelevät mm. tehtaissa ja maataloilla. Käsillä tekeminen ja rakentaminen ovat heille tyypillistä.

*Ominaispiirteet:* mukautuva, aito, käytännöllinen, materialistinen, suora, vakaa, sitoutumaton, vaatimaton.

### *Tutkija (investigative I)*

Tutkijalle on tyypillistä työskennellä ideoita ja ajattelua vaativissa työympäristössä enemmän, kuin toiminnallisessa työympäristössä. Tutkija haluaa etsiä tosiseikkoja ja selvittää ongelmia henkisesti, eikä hänelle ole tarpeellista johtaa ihmisiä. Tutkija työskentelee itselleen, havainnoi, opiskelee, tutkii ja ratkaisee ongelmia yleensä tieteellisessä ympäristössä. Tutkija viihtyykin parhaiten tiedeyhteisössä tai laboratoriotöhtävissä. Tutkijat ovat matemaattisia ja tieteellisiä mutta johtamisen (leadership) taidoissa on usein puutteita.

*Ominaispiirteet:* analyttinen, itsenäinen, täsmällinen, utelias, pöyhkeilemätön, järkevä, kriittinen, menetelmällinen.

### *Taiteellinen (artistic A)*

Luova ilmapiiri työyhteisössä on taiteellisesti suuntautuneelle yksilölle tärkeää. Taiteellisesti uraorientoitunut yksilö toimii muun muassa designin, mallien ja muotoilun parissa, työtehtävissä joka pitää sisällään taiteellisia piirteitä. Itseilmaisuus on heille ominaista. Riippumattomuus, ilmeikkyyys ja vaikuttavuus tulevat esille työskentelytavoissa. Tämän ryhmän yksilöt työskentelevät säveltäjinä, muusikoina, näytelmäkirjailijoina, kuvataiteilijoina, kirjailijoina ja näyttelijöinä. He eivät välitä niinkään organisoiduista työpaikoista, pelisäännöistä eikä fyysisestä työstä. Taiteelliset yksilöt arvostavat esteettisiä taitoja.

*Ominaispiirteet:* idealistinen, ilmaisuvoimainen, mielikuvituksellinen, omaperäinen, vaistonvarainen, epäkäytännöllinen, tunneperäinen.

### *Sosiaalinen (social S)*

Auttamisen, luotettavuuden ja ystävällisyyden ilmapiiriä luo ympärilleen sosiaalisesti suuntautunut yksilö. Sosiaalisesti suuntautunut yksilölle on ominaista kommunikoida enemmän kuin työskennellä esineiden, koneiden tai datan parissa. Sosiaalinen yksilö pitää opettamisesta, neuvojen antamisesta, auttamisesta ja muusta sellaisesta, jossa voi palvella ihmisiä. Ihmisläheiset työt ovat tärkeitä, joten yksilö työskentelee usein mm. opettajana, neuvonantajana, psykologina. Koneiden ja fyysisten ponnistusten parissa työskenteleminen ei ole hänelle luonteenomaista. Yksilölle on ominaista hyvät

sosiaaliset tiedot ja taidot, mutta kehitettävää kaavamaisissa ja tarkkuutta vaativissa töissä.

*Ominaispiirteet:* auttavainen, eettinen, hienotunteinen, sosiaalinen, yhteistyökykyinen, ymmärtäväinen, suostutteleva, muita ylempänä oleva.

#### *Liiketoiminnallinen (enterprising E)*

Liiketoiminnallisesti suuntautunut yksilölle on ominaista aloittaa ja toteuttaa hankkeita, erityisesti yrityshankkeita. Yksilö työskentelee ihmisten parissa, vaikuttamalla ja johtamalla heitä. Hän kykenee myymään tavaroita, palveluja sekä ajatuksia, pyrkien samalla välttämään kaikkea tieteellistä ja analyyttistä ajattelua. He ovat hyviä päätöksenteossa, ihmisjohtajia (leadership) ja puhujia, mutta kehitettäviä puolia heiltä löytyy usein tarkkuutta vaativassa työympäristössä. Yksilö arvostaa menestystä liike-elämässä sekä politiikassa ja pitää itseään energisenä ja kunnianhimoisena henkilönä. Liiketoiminnallisesti suuntautunut yksilö pitää riskien ottamisesta ja voitosta. Toiminta on heille tärkeämpää kuin itse ajatus.

*Ominaispiirteet:* dominoiva, flirttaileva, energinen, kunnianhimoinen, vakuuttava, voitonhakuinen, seikkailuhenkinen, väittelyhaluinen, itsevarma, puhelias.

#### *Perinteinen (conventional C)*

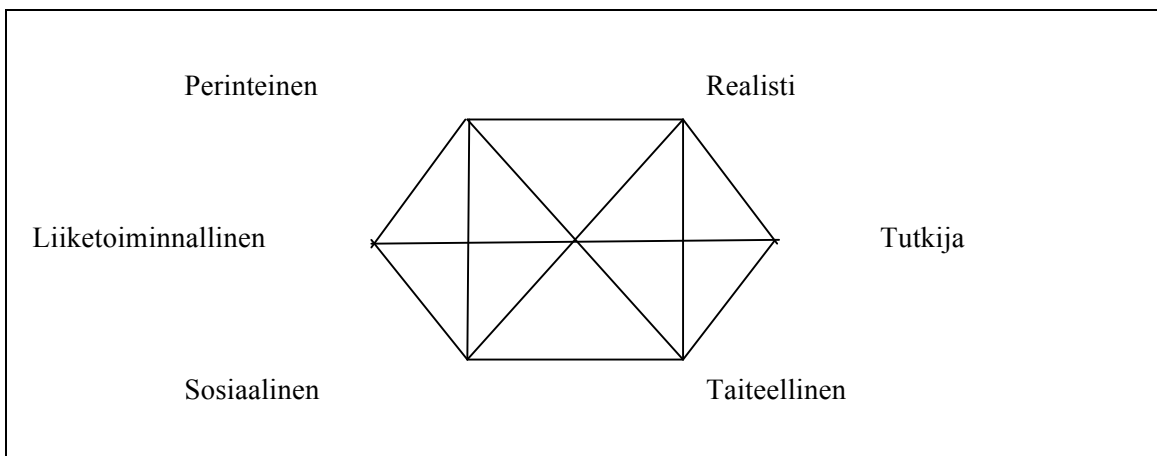
Perinteisessä eli konventionaalisessa työympäristössä viihtyvä yksilö työskentelee mieluiten hyvin ohjeistetuissa tehtävissä totutuilla tavoilla. Epäselviä asioita ja keskeneräisiä tehtäväkokonaisuuksia hän pyrkii välttämään työssään. Perinteisesti suuntautunut yksilölle on ominaista toimia enemmän datan kuin ideoiden parissa ja tarkka, standardinomainen työskentelytapa on hänelle enemmän ominaista kuin työ, jossa hän joutuu arvioimaan asioita itse. Yksilö työskentelee tyypillisesti seuraavanlaisissa toimenkuvissa: kirjanpitäjä, verosuunnittelija, kustannuslaskija, talousanalyytikko. Selkeys sekä matemaattiset ja laskennalliset taidot ovat hänelle ominaista, mutta luovuutta he voisivat kehittää itsessään.

*Ominaispiirteet:* siisti, tunnollinen, estynyt, tehokas, kuuliainen.

Hyvin pelkistetysti tiivistettynä voidaan todeta, että Hollandin R, A, I tyypit pitävät enemmän itsenäisestä työskentelystä kuin ihmisten kanssa yhdessä työskentelystä.



Tyypit S, E ja C ovat puolestaan enemmän sosiaalisesti orientoituneita. Tyypit A ja I pitävät epämuodollisesta toiminnasta joka sitouttaa työskentelemään älyn ja ideoiden parissa. S ja E tyypit ovat verbaalisesti orientoituneita, seurallisia ja nauttivat ihmisten parissa olemisesta. C ja R tyypit puolestaan pitävät jäsennellyistä tehtävistä, jossa he jokseenkin tietävät mitä heiltä odotetaan ja he toivovat selkeitä työrooleja. On tutkittu että miehet ovat useimmin liiketoiminnallisia (E) ja tutkija (I) tyyppisiä ja naiset puolestaan enemmän sosiaalisia (S) tyyppisiä. (Honkonen 1998:7.)



**Kuvio 6.** Hollandin kuusikulmainen malli (Hexagonal model) persoonallisuustyyppien ja työympäristöjen keskinäisestä sopivuudesta toisiinsa (Holland 1973: 23)

Edellä oleva kuusikulmio kuvaa persoonallisuustyyppien soveltuvuutta eri työympäristöihin. Lyhyimmän välimatka omaavat tyypit omistavat suurimmat yhtäläisyydet olla psykologisesti samankaltaisia. Esimerkiksi realisti on yhdenmukainen perinteisen ja tutkijan kanssa, kuten kuvio 6. osoittaa. Vastakohtat kuten realistiset ja sosiaaliset tyypit ovat kaukana toisistaan sen vuoksi, koska he ovat niin paljon psykologisesti erilaisia keskenään. Kuusikulmainen malli palvelee kolmella tavalla teoriaa: Ensinnäkin se määrittää persoonallisuuksista yhteensopivien yksilöiden määrän mallissa. Toiseksi se osoittaa samankaltaisten ympäristöjen yhtenäisyyden ja kolmanneksi kuusikulmio osoittaa myös persoonallisuuden ja ympäristön välisen yhteyden. Suurin yhtäläisyys olisi sosiaalisella yksilöllä, jolla olisi myös sosiaalinen työympäristö. Suurin eroavaisuus olisi jos sosiaalinen yksilö työskentelisi realistisessa ympäristössä. Hollandin mukaan tämän kuusikulmaisen mallin tyypit ja väliasteikot toisiinsa nähden voidaan määritellä. (Holland1973: 23–24.)

Kuten aikaisemmin jo todettiin, Hollandin viitekehystä on käytetty erityisesti opiskelu ja koulutusympäristöjen tutkimuksissa (Järnlström 2002: 21–22). Tästä esimerkkinä on mm. Honkosen (1998) tutkimus kauppatieteen opiskelijoiden persoonallisuudesta ja työtä koskevista odotuksista. Opiskelijoiden ammatillisia mielenkiinnon kohteita ja pätevyys käsityksiä puolestaan on tutkinut Darcy (2005: 325). Uramuutokseen ja uran pysyvyyteen liittyvää tutkimusta Hollandin viitekehystä hyväksikäyttäen on tehnyt Donohue (2006: 504). Smart (1989: 69) on puolestaan tutkinut elämän historian vaikutusta Hollandin työympäristön ja persoonallisuustyyppien kehittymiseen. Furnham ja Koritsas (1990: 43) tutkivat protestanttista työmoraalia ja ammatinvalinnan mieltymyksiä. Merkityksellisiä työtaitoja olennaisessa ympäristössä on puolestaan tutkinut Prediger (1999: 173). Hollandin viitekehystä apunaan käyttäneet tutkijat ovat tutkimuksissaan keskittyneet usein yksilön ominaisuuksien, tarpeiden ja orientaatioiden sekä organisaatioympäristön ja vaatimusten yhteensovittamiseen (LaPointe 2003: 3).

#### 4. URAMENESTYSKÄSITYKSET

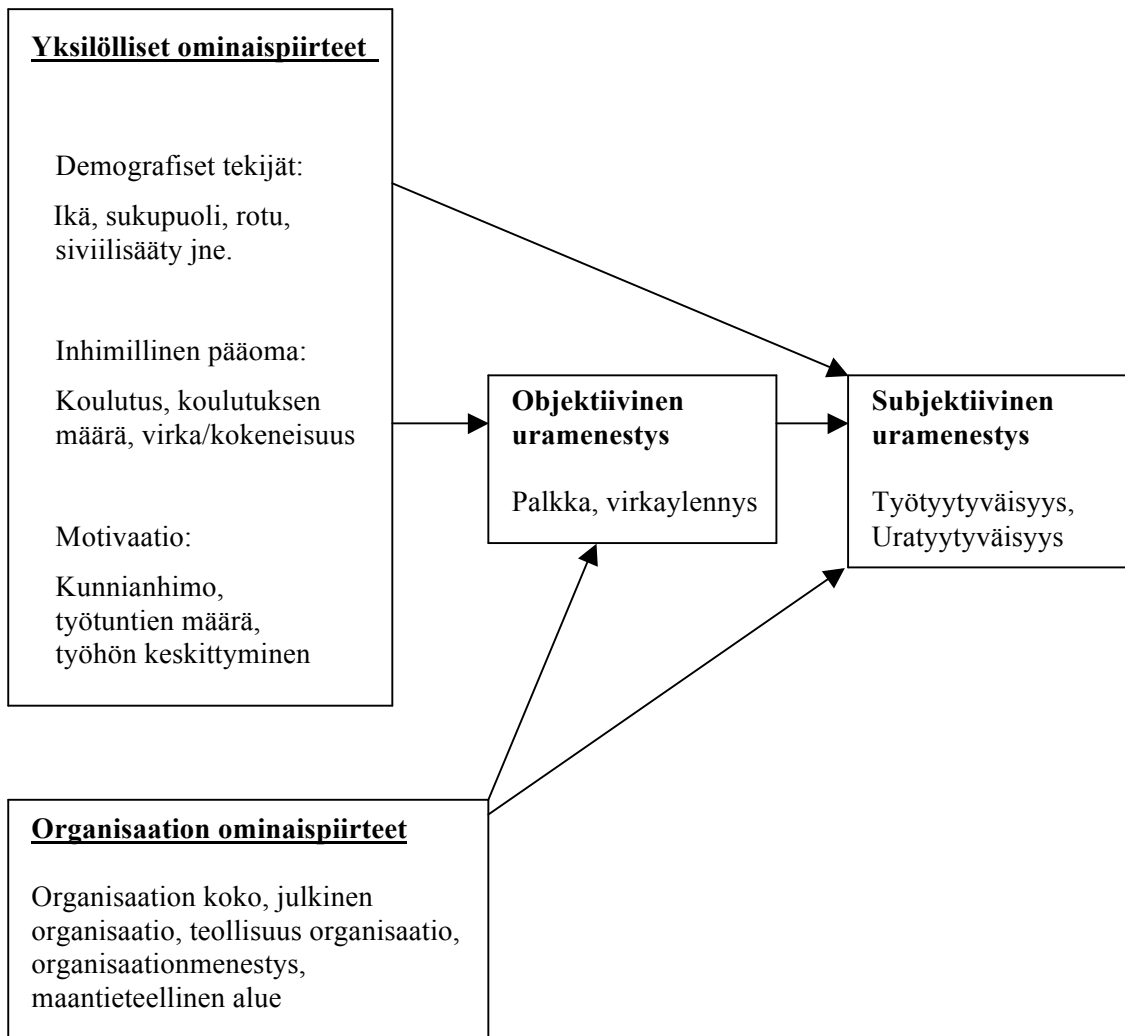
Uramenestys on tulosta yksilön urakokemuksista. Uramenestys voidaan määritellä päätökseen saatettujen työpanosten tuloksena, joita yksilö on työssään kokenut. Edellä mainittu tarkennus pitää sisällään uramenestyksen kaksi näkökulmaa, objektiivisen eli ulkoisen ja subjektiivisen eli sisäisen uramenestyksen. Uralla menestymisen mittaaminen, niin ulkoisen kuin sisäisenkin uran on riippuvainen havainnoijan näkökulmasta. (Arthur ym. 2005: 179, Lau & Shaffer 1999: 225.)

Luvussa käsitellään uramenestystä objektiivisen eli ulkoisen- ja subjektiivisen eli sisäisen uran näkökulmasta.

##### 4.1. Ulkoinen ura ja uramenestys

Uramenestyksen käsitelmä, kuvio 7. esittää muuttujia jotka ennakoivat objektiivista eli ulkoista ja subjektiivista eli sisäistä uramenestystä. Mallissa otaksutaan että ulkoinen uramenestys koostuu palkasta ja valta-asemasta ja sisäinen uramenestys työ- ja uratytyväisyydestä. (Judge ym. 1995: 487). Ensimmäiseksi käsittelen ulkoista uramenestystä.

Ulkoinen uramenestys koostuu mitattavissa olevista määreistä, kuten tittelistä, palkasta tai ylennyksestä (Lau & Shaffer 1999: 225, Crant ym. 2001: 848). Ulkoisen uran ja siten myös ulkoisen uramenestyksen katsotaan tarkoittavan sitä, kuinka muut ihmiset ja organisaatiot näkevät yksilön uran: kehityksen, parantamisen ja toteutuksen kohti tavoiteltua päämäärää (Baruch 2004a: 44, Baruch 2004b: 68). Ulkoinen uramenestys heijastaa yleistä sosiaalista ymmärrystä, enemmän kuin yksilölle itselle ominaista tapaa ymmärtää uralla menestymistä (Arthur ym. 2005: 179).



**Kuvio 7.** Uramenestyksen käsitelmä (Judge ym. 1995: 488).

Ulkoiseen uramenestykseen vaikuttavat yksilölliset ominaispiirteet ja organisaation ominaispiirteet. Yksilöllisiin ominaispiirteisiin katsotaan kuuluvan demografiset tekijät (ikä, sukupuoli, rotu, siviilisääty), inhimillinen pääoma (koulutus, koulutuksen määrä, virka/kokeneisuus) ja motivaatio (kunnianhimo, työtuntien määrä, työhön keskittyminen). Organisaation ominaispiirteet sisältävät puolestaan organisaation koon, organisaation menestyksen, maantieteellisen alueen ja organisaation muodon (julkinen organisaatio, teollisuus organisaatio). (Judge ym. 1995: 488.)

Yksilöllisten ominaispiirteiden demografisissa muuttujissa ikä ennustaa myönteisesti menestystä uralla, sillä ulkoisia tuloksia kertyy ajan mittaan enemmän. Toisena

suhteellisen johdonmukaisena päätelmänä pidetään sitä, että naimisissa olevat yksilöt saavuttavat korkeamman menestystavoitteen kuin naimattomat henkilöt. Kolmanneksi valkoihoisten miesten katsotaan saavuttavan menestystä uralla useammin kuin naiset tai vähemmistöön kuuluvat yksilöt. (Judge ym. 1995: 487–489, Kuijpers ym. 2006: 171–172.)

Inhimillisen pääoman muuttujissa koulutuksen katsotaan ennustavan myönteisesti ulkoista uramenestystä. On myös tutkittu, että organisaatiot palkitsevat liiketaloudellisesti, oikeudellisesti ja teknisesti koulutukseltaan suuntautuneita yksilöitä paremmin kuin muille koulutusaloille suuntautuneita yksilöitä. Voidaan siis odottaa, että kyseisten alojen yksilöillä, etenkin avainhenkilöillä on korkeampi uramenestystavoite kuin muiden koulutusalojen yksilöillä. (Judge ym. 1995: 489–490.)

Yksilöillä joilla on korkea motivaatio on myös usein korkeat työtuntien määrät. Useita työtunteja tehneet ja näin ollen iltaisinkin työssään toimineet antavat ainutlaatuisen signaalin motivaatiostaan, sillä tällainen työskentely merkitsee uhrauksia perheen ajankäytöstä ja kasvattaa arvostusta kollegoiden ja esimiesten keskuudessa. Yksilöt jotka haluavat työskennellä useita tunteja, löytävät työstään usein motivaatiota ja heillä katsotaan olevan suurempi todennäköisyys menestyä kuin muilla avainhenkilöillä. Halu viettää aikaa työpaikalla, tehdä useita työtunteja sekä saada työstään motivaatiota katsotaan ennustavan menestyksestä uraa. (Judge ym. 1995: 491–492.)

Organisaation ominaispiirteissä organisaation koolla on usein sanottu olevan merkitystä palkkatason suuruuteen. Tällöin suuremmat organisaatiot maksaisivat työntekijöilleen enemmän kuin pienemmät organisaatiot. Huomio on kiinnitettävä kuitenkin enemmän organisaation maksukykyyn, laadukkaampiin työntekijöihin tai puutteelliseen seurantaan kuin organisaation kokoon. Todisteita ei ole löytynyt niin positiivista kuin negatiivista organisaation koon ja menestyksen suhteen. Toinen organisaatiomuuttuja on organisaation menestys. Tutkimukset viittaavat siihen, että organisaation suorituskyky vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden tulotasoon ja näin ollen ulkoiseen uramenestykseen. Myös julkisen kaupankäynnin kohteena olevassa organisaatiossa,

avainhenkilöiden ulkoinen uramenestys on positiivisempaa, kuin yksityisissä organisaatioissa. (Judge ym. 1995: 493–494.)

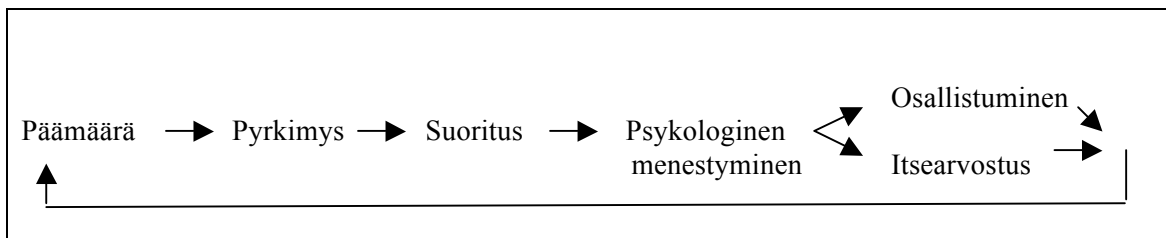
Viimeaikaiset ura- ja uralla liikkuvuuden muutokset sekä rajattoman uran -teoriat viittaavat siihen, että merkit ulkoisesta uramenestyksestä nousevat vähemmän tärkeämmiksi uratoiminnassa, kuin sisäisen uramenestyksen merkit (Arthur ym. 2005: 182). Henkisen pääoman kasvattaminen kouluttautumisin, työkokemuksin ja sosiaalisin tiimityöskentelytaidoin luovat yhä enenevässä määrin kilpailukykyä ja näin ollen positiivista menestystä uralla.

#### 4.2. Sisäinen ura ja uramenestys

Sisäisellä uralla tarkoitetaan yksilön näkemyksiä omasta urastaan: se on kehitystä, parantamista ja toteuttamista kohti tavoiteltua päämäärää. Tämä näkemys sisältää kehyksen subjektiivisesta urapäämäärästä ja arvion yksilön omasta saavutuksesta päämäärään pyrkiessä. Sisäinen ura on subjektiivista, näin ollen sisäisen uran menestys riippuu yksilön omista tunteista ja arvoista ja vastaavasti uratavoitteista, joita hän on asettanut itselleen. (Baruch 2004a: 43, 2004b: 68, LaPointe: 2003. 2, Crant ym. 2001: 848.) Tällaisia tunteita, arvoja ja uratavoitteita voivat muun muassa olla sellaisissa tekijöissä kuten tulotasossa, työntekijän turvallisuudessa, työpaikan sijainnissa, statuksessa, etenemisessä erilaisissa työtehtävissä, opiskelemaan pääsemisessä, ajankäytöstä mielenkiintoista työtä tai yksityis- ja perhe-elämää kohtaan. Listaa voisi jatkaa paljon pidemmäksikin. Yksilöiden subjektiiviset urat samanlaisissa sosiaalisissa ja työllisyys olosuhteissa – kuten naisilla, vähemmistöillä, lääkäreillä, valkoihoisilla miehillä, sihteereillä – voivat limittyä, he voivat jakaa samanlaisen subjektiivisen uraorientaation. (Arthur ym. 2005: 179.) Subjektiivisen uramenestyksen kriteerit ovat sisäisiä, tätä voidaan kutsua psykologiseksi menestymiseksi, eivät ulkoapäin annettuja (LaPointe 2003: 9).

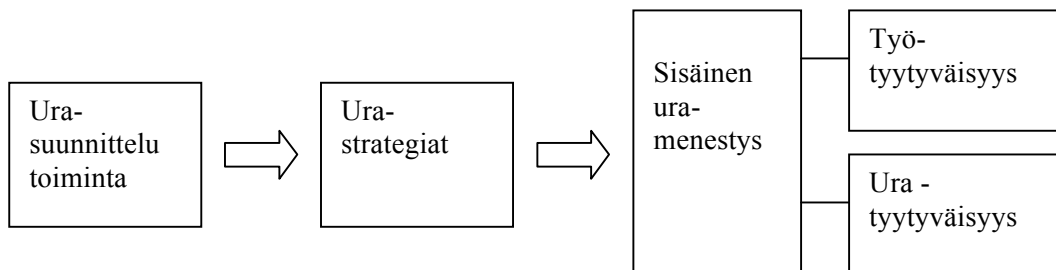
Hall (1971) on kehittänyt mallin (kuvio 8.), joka kuvaa sisäisen uramenestyksen muodostumista. Tämä Psykologinen menestys sykli päämäärän puitteissa – malli osoittaa miten yksilön toiminta työtehtävissä on tietoista aikomusta kohti päämäärää.

Riittävä haasteellisuus ja yksilölle merkitsevä päämäärä kasvattaa yksilön pyrkimyksen tasoa ja näin ollen suhteellista suoritusta. Menestyksellinen suoritus johdattelee saavuttamaan arvossa pidettyä päämäärää, tämä kasvattaa yksilön tuntemuksia psykologisesta menestyksestä ja johtaa kasvaneeseen itsearvostukseen. Lisääntynyt itsetunto lisää yksilön osallistumista työtehtävissä, joka taas lisää sitoutumista tuleviin uusiin päämääriin. (Hall & Foster 1977: 282–283.)



**Kuvio 8.** Psykologinen menestys sykli päämäärän puitteissa (Hall & Foster 1977: 283)

Sisäisen uramenestyksen on katsottu sisältävän kaksi erilaista tekijää työ- ja uratyytyväisyyden (kuvio 7.) (Judge ym. 1995: 493). Ensimmäinen riippuvuustekijä on työtyytyväisyys. Työtyytyväisyys mittaa tyytyväisyyttä työhön, tuntemuksia työtä kohtaan ja tuntemuksia työtä kohtaan verrattuna muihin yksilöihin. Uratyytyväisyys puolestaan mittaa vastausta tyytyväisyyteen uralla menestymisestä ja tyytyväisyyteen uralla edistymisestä suhteessa urapäämääriin, ansiotasoon, kokonaiskehitykseen ja saavutettuihin uusiin taitoihin. (Judge ym. 1995: 493, Lähtenmäki 1995: 68–69.) Yksilölliset ominaispiirteet, organisaation ominaispiirteet ja ulkoinen uramenestys ovat vaikuttamassa sisäisen uramenestyksen kokemiseen.



**Kuvio 9.** Sisäisen uramenestyksen toteuttamisen malli

Kuten kaikki tavoiteltavat päämäärät tarvitsevat toteutuakseen suunnittelua ja strategiaa, niin myös sisäinen uramenestys. Sisäinen uramenestys, työ- ja uratytyytyväisyys ovatkin tulosta urasuunnittelusta ja urastrategian toteuttamisesta. Urasuunnittelu voidaan rinnastaa tavoitteiden asettamiseen, joilla on positiivinen vaikutus uran käynnistymiselle. Tämä johtuu siitä, että urasuunnittelu auttaa yksilöä tunnistamaan uransa tavoitteita, joka puolestaan palvelee tiedollista toimintaa siinä, miten uratoimintaa tulee järjestellä ja arvioida. Urastrategian pitäisi auttaa uran kehittämistä ja täytäntöönpanoa. Sen tulee auttaa urakehityksen arvioinnissa kohti tavoiteltua päämäärää. Onnistunut uratavoitteen saavuttaminen johtaa työ- ja uratytyytyväisyyteen. (Aryee & Debrah 1993: 120–121). Urasuunnittelu ja urastrategioiden käyttö on lisääntynyt, sillä yksilön rooli oman uransa luomisessa ja itsensä kehittämisessä on nykypäivää (Peltonen 2007: 110). (Kuvio 9.)

#### 4.3. Aikaisempia tutkimuksia uramenestyksestä

Uramenestyksestä tehdyt tutkimukset keskittyvät objektiiviseen ja subjektiiviseen uralla menestymisen näkökulmiin. Judge ym. (1995) korostavat että uratutkimukset ovat usein puutteellisia, sillä niissä ei ole otettu objektiivista ja subjektiivista näkökulmaa huomioon samanaikaisesti. Heidän mukaan itse menestystä voi vai todella ymmärtää näiden kahden tyyppisten mittausten kautta. (Hennequin 2007: 569.) Taulukko 5. esittelee tutkimuksia uramenestyksen alalta ja huomioi miten uramenestystä on jaoteltu kyseisissä tutkimuksissa. Taulukossa esitetyissä tutkimuksissa on huomio kiinnitetty niin objektiiviseen kuin subjektiiviseen uramenestykseen samanaikaisesti.



**Taulukko 5.** Tutkimuksia uramenestyksestä

Tekijä (vuosi)	Tutkimuskohde	Uramenestyksen jaottelu
Gattiker ja Larwood (1988)	Johtajien uraliikkuvuus ennustaa menestystä ja tyytyväisyyttä	Työmenestys Menestys elämässä Sosiaalinen Taloudellinen Hierarkkinen
Boudreau, Boswell ja Judge (1999)	Persoonallisuuden vaikutukset johtajien uramenestykseen Euroopassa ja Yhdysvalloissa	Työtyytyväisyys Uratyytyväisyys Työntekijöiden kyky Palkkiot Ylennykset Tyytyväisyys elämään
Seibert, Kraimer ja Liden (2001)	Sosiaalisen pääoman teoria uramenestykseen	Ylennykset Palkka Uran tulokset
Hennequin (2007)	Mitä ”uramenestys” tarkoittaa tehdastyöläisillä	Materiaalinen, Psykologinen Sosiaalinen

## **5. NÄKEMYKSIÄ URAORIENTAATIOSTA JA URAMENESTYKSESTÄ – EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

Tutkimuksen empirian tarkoituksena on tuoda esille Vaasan yliopiston kauppatieteen opiskelijoiden uraorientaatioita ja uramenestyskäsitteitä, sekä tarkastella uraorientaation ja uramenestyskäsitteiden yhteyttä toisiinsa. Tutkimuksen lähestymistapa on kvalitatiivinen. Tutkimuksen tarkoituksena on siten laajentaa tietämystä siitä, millaisia uraorientaatioita kauppatieteen opiskelijoilla on ja miten he määrittelevät uramenestystä.

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen metodologisia valintoja, kvalitatiivista lähestymistapaa, tarkastellaan kuinka tutkimusaineisto hankittiin sekä lopuksi otetaan kantaa tutkimuksen reliabiliteettiin ja validiteettiin.

### 5.1. Tutkimuksen metodologia

Metodin eli menettelytavan avulla tieteessä tavoitellaan ja etsitään tietoa tai pyritään ratkaisemaan käytännön ongelma. Metodologia on yksittäisten metodien ja tutkimustekniikoiden taustalla olevien lähtökohtien ja oletuksien selvittämistä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004: 172 – 173.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on rakentaa tietämystä kauppatieteiden opiskelijoiden uraorientaatiosta ja uramenestyskäsitteistä, minkä vuoksi päädyttiin laadulliseen tutkimukseen. Koska tutkimuksessa korostuu tutkimusaineiston sisällöllisyys ja selitettävyyden, on aiheellista pohtia, vastaako tutkimuskohteille annetut kysymykset tutkimukselle asetettujen tavoitteita. Edellä mainittujen asioiden pohjalta voidaan tutkimusta pitää laadullisena tutkimuksena, joka on lähestymistavaltaan sisällön analyysia.

Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan aineistoa, joka on ilmaisultaan tekstiä. Hirsjärven ym. (2004: 155) mukaan

kvalitatiivinen tutkimus sopii käytettäväksi erityisesti silloin, kun pyritään saamaan kokonaisvaltainen kuva tutkittavista kohteista sekä kuvaamaan todellisen elämän moninaisia ilmiöitä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedonkeruu välineenä, jolloin tutkija perustaa tiedonhankinnan ennen kaikkea omiin havaintoihinsa. Lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan useimmiten tarkoituksenmukaisesti, jolloin tapaukset ovat käsiteltävä ainutlaatuisina ja aineisto tulkittava tämän mukaisesti.

## 5.2. Aineiston hankinta

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin Vaasan yliopiston kauppatieteen opiskelijoita. Kohderyhmään kuuluvat henkilöt vastasivat kahteen annettuun kysymykseen Vaasan yliopiston kauppatieteellisen tiedekunnan järjestämällä Itsetuntemus ja urasuunnittelu – kurssilla keväällä 2008. Kysymykset olivat seuraavat:

- 1.) Millaista työuraa toivot itsellesi? (Millaisten tehtävien parissa? Millaisessa yrityksessä tms.? Kotimaassa/ulkomailla)
- 2.) Miten sinä määrittelet uramenestyksen? Mitä se juuri sinulle tarkoittaa?

Kohderyhmään kuului 196 opiskelijaa, joista tutkimusaineiston yleiskatsauksen jälkeen valittiin tutkimukseen 50 opiskelijan vastaukset. Näistä 50 % oli miehiä ja 50 % naisia.

## 5.3. Reliabiliteetti ja validiteetti

Tieteellisessä tutkimuksessa on otettava huomioon, että tutkija pystyy osoittamaan tutkimustuloksen reliabiliteetin ja validiteetin. Tutkimuksen *reliabiliudella* tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta, eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetissa on kysymys tutkimusinstrumenttien vakauudesta ja johdonmukaisuudesta. *Validius* (pätevyys) tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. *Validius* merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Reliabiliuden ja validiuden käsitteet ovat

perinteisesti sopineet paremmin kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen, kun taas kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa reliabelius ja validius voidaan ymmärtää eri tavalla. (Hirsjärvi ym. 2004: 216–218.)

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeisin tutkimusväline. Laadullisessa tutkimuksessa pääasiallinen luotettavuudenkriteeri on tutkija itse ja näin ollen luotettavuuden kriteeri koskee koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta. 2000: 210.) Tutkijoita onkin kritisoitu siitä, että laadullisia tutkimusmenetelmiä käytettäessä luotettavuuskysymyksiä, metodeja sekä tutkimustuloksia ei perustella riittävästi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa oletetaan, että todellisuuksia voi olla useita ja tulokset eivät tuota objektiivista totuutta. Tämän vuoksi perinteiset luotettavuuskäsitteet yhden konkreettisen totuuden määrittelemisestä eivät sovellu kvalitatiivisen tutkimuksen arviointikriteeriksi. (Grönfors 1985: 173–178.) Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta (Hirsjärvi ym. 2004: 217, Eskola ym. 2000: 210).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabelius tarkoittaa lähinnä tutkija toimintaa kuin tutkittavien antamia vastauksia, toisin sanoen sitä, kuinka luotettava tutkijan analyysi tutkimusmateriaalista on (Hirsjärvi ym. 2004: 213). Tässä tutkimuksessa reliabiliteettitarkastelu kohdistuu etenkin uraorientaatioiden määrittelyyn ja uramenestyskäsitteiden jaotteluun. Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan parantaa käyttämällä useita tulkitsijoita ja vertailemalla näiden tulkintoja (Gabriel 1990: 516). Tässä tutkimuksessa ainoastaan tutkija on analysoinut ja tulkinnut aineiston vastaukset, jolloin tutkija subjektiivisella näkemyksellä on mitä todennäköisimmin ollut jossain määrin vaikutusta tulkintaan.

Validiteetti voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen, ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoinen validiteetti eli tutkimuksen yleistettävyyden pyrittiin osoittamaan tarkastelemalla muiden tutkijoiden tutkimustuloksia aiheeseen liittyvistä tutkimuksista. Muun muassa Järnlströmin (2002.) tutkimus persoonallisuudesta ja uraorientaatioista antaa samansuuntaisia tutkimustuloksia kauppatieteellisen tiedekunnan opiskelijoiden

urasuuntauksista. Toisaalta asiattomat vastaukset tai valehtelu voivat aiheuttaa tulosten vääristymistä ja näin alentaa validiutta. Tätä pyrittiin eliminoimaan vastausten yleiskatsauksella ja poistamaan selvästi asiattomat tapaukset sekä muiden kuin kauppatieteellisen tiedekunnan opiskelijoiden vastaukset kokonaan tutkimuksen ulkopuolelle. Voidaan siis todeta, että pääpiirteissään kysymysten vastaukset edustivat hyvin Vaasan yliopiston kauppatieteen opiskelijoita, joiden tavoitteena on kauppatieteiden maisterin tutkinto.

Sisäinen validiteetti voidaan käsitteellisesti jakaa useampaan osaan. Sisällön validiteetti tarkoittaa käytettyjen mittareiden ja yleensäkin käsitteiden kattavuutta myös teoreettisella tasolla. Tässä tutkimuksessa sisäisen validiuden parantamiseksi tarkasteltiin uraa, urateorioita, uraorientaatioita sekä uramenestyskäsitteitä mahdollisimman laajasti kirjallisuuden pohjalta. Uraorientaatioiden tutkimisessa käytettiin laajalti hyväksyttyä typologiaa. Vastauksien analysointi uraorientaatioihin ja uramenestyskäsitteiden analysointi ja analysoinnin validius on täysin tutkijan suorittaman luokituksen varassa. Vastausten analysoinnissa tukeudutaan edelleen mahdollisimman huolelliseen ja perusteltuun arvioon uraorientaation sekä uramenestyskäsitteiden määrittelyssä. Validiteettitarkastelussa on olennaista etukäteinen huolellisuus, jälkikäteen voidaan korkeintaan todeta mahdollisen validiuden puutteet. Viimeksi mainittuun palataan tutkimuksen osalta myöhemmin.

Tätä tutkimusta voidaan pitää luotettavana, kuitenkin ottaen huomioon mainitut rajoitukset.

## 6. AINEISTON ANALYYSI JA TUTKIMUS TULOKSET

Tässä luvussa keskitytään tutkimusaineiston analysoimiseen ja tulkitsemiseen. Aineiston analysoinnissa ja tulkitsemisessä pyritään tuomaan esille opiskelijoiden uraorientaatiot ja käsitykset uramenestyksestä sekä mahdollisesti niiden väliset yhteydet.

### 6.1. Aineiston analysoinnin toteuttaminen

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan analysoida monilla eri tavoilla. Aineiston analyysin pääperiaate on kuitenkin valita sellainen analyysitapa, joka parhaiten tuo vastauksen tutkimustehtävään (Hirsjärvi ym. 2004: 212). Tässä tutkimuksessa aineistoa alettiin analysoida sisällöllisin perustein. Ensimmäisenä vastauksille tehtiin yleiskatsaus, jonka tarkoituksena oli poistaa asiattomat ja muiden kuin kauppatieteellisen tiedekunnan opiskelijoiden vastaukset. Tämän jälkeen vastauksia lähdettiin analysoimaan yksi kerrallaan jakaen ensimmäiseen kysymykseen kuuluva vastaus sisällön perusteella yhteen Hollandin työ- ja persoonallisuusympäristöön. Tämän jälkeen analysoitiin toisen kysymyksen vastaus sisällöllisesti jakaen se uramenestyskäsityksen mukaisesti joko sisäiseen uramenestykseen, ulkoiseen uramenestykseen tai sen mukaan käsitteleekö vastaus molempia uramenestyksen muotoja. Miesten ja naisten vastaukset ryhmiteltiin vielä erikseen. Tutkimusaineiston analysointi pohjautui pitkälti teorian tuomaan tietoon. Näin aineistosta saatiin vastaus annettuihin tutkimuskysymyksiin.

Aineiston riittävyys ratkaistiin saturaatiopisteen avulla. Kvalitatiivisen aineiston keruussa käytetään usein saturaatio käsitettä, jolla tarkoitetaan aineiston riittävyyteen liittyvää kylläisyyden tunnetta. Tällä tarkoitetaan sitä, että aineiston katsotaan olevan kylläntynyt silloin, kuin uudet haastattelut eivät tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Vaikka tähän ajatteluun liittyy ongelma, pidetään sitä kuitenkin käytännön koeteltuna keinona jotenkin määritellä kerättävän aineiston määrä (Hirsjärvi ym. 2004: 169). Aineiston analyysissä pyrittiin saamaan kattavaa kuvaa kauppatieteiden

opiskelijoiden uraorientaatiosta ja uramenestyskäsitteistä, sukupuoli huomioiden. Tämän tutkimuksen kannalta aineiston saturaatiopiste oli 50. vastaus.

## 6.2. Vaasan yliopiston kauppatieteellisen tiedekunnan opiskelijoiden uraorientaatiot

Tässä tutkimuksessa tarkastelemme uraorientaatiota Hollandin kuuden työ- ja persoonallisuustyyppin mukaan, jotka ovat realisti, tutkija, taiteellinen, sosiaalinen, liiketoiminnallinen ja perinteinen. Hollandin typologia soveltuu hyvin opiskelijoiden uraorientaatioiden tutkimiselle, sillä sen katsotaan liittyvän vahvasti uralle tulemisen vaiheeseen, eikä jo pidempään uralla olevien uraorientaatioiden tutkimiselle. (Baruch 2004a: 46.) Tutkimusaineisto osoitti teorian soveltuvan hyvin tämän tutkimuksen perustaksi.

Tutkimusaineiston mukaan kauppatieteiden opiskelijoiden urasuuntautuneisuus *realisteihin (R) ja tutkijoihin (T)* on vähemmän tyypillistä. 50 henkilöstä yhdessäkään ei ilmennyt realistia tai tutkijaa. Realistit toimivat useimmiten käytännönläheisessä työssä, missä kädentaidoilla on suuri merkitys. Tällaisia ammatteja ovat esimerkiksi maanviljelijät tai koneasentajat. (Farr ym. 2005:13.) Kauppatieteen opiskelijat ovat useimmiten teorialähtöisiä ja analyttisiä, tämä saattaa selittää sitä, miksi kauppatieteen opiskelijoilla ei ilmennyt kyseistä uraorientaatiota. Tutkijan uraorientaation puuttumista selittänee se, että opiskelijat olivat vasta opiskelun alkuvaiheessa ja käsitykset tutkijan työstä ja sen sisällöstä näin vasta hahmottumassa. Järnlströmin (2002: 33.) tutkimus persoonallisuudesta ja uraorientaatioista kauppatieteen opiskelijoilla antaa samanlaista viitettä kauppatieteen opiskelijoiden suuntautumisesta realisteihin ja tutkijoihin. Myös hänen tutkimuksessaan kauppatieteen opiskelijat olivat vähiten suuntautuneita realisteihin ja tutkijoihin.

Kauppatieteen opiskelijoissa on *taiteellisesti (A)* uraorientoituneita yksilöitä, niin miehiä kuin naisia. Tutkimusaineisto osoitti, että 50 henkilön otoksessa, joka sisälsi 50 % miehiä ja 50 % naisia oli kaksi taiteellisesti uraorientoitunutta miestä ja kolme naista. Työympäristöltään he toivoivat mahdollisuuksia luovuuden ilmaisuun ja työskennellä muodin, musiikin, elokuva-, radio- tai televisio-alan parissa. Opiskeluaikana

taiteellisesti suuntautuneet yksilöt valitsivat pääaineekseen pääsääntöisesti markkinoinnin. Luovuuttaan ja koulutuksen tuomia tietoja sekä taitoja yksilöt kokivat voivansa hyödyntää parhaiten toimimalla markkinoinnin ja mainonnan parissa. He olivat valmiita työskentelemään niin yksin kuin ryhmässä, kun vain luovuuden ilmaisu työskentelyssä sallitaan. Perinteisesti käsitetyt toimistotyöajat, jossa työhön mennään aamulla kello kahdeksan ja poistutaan iltapäivällä kello neljä, eivät olleet heidän luonteelleen ominaista.

”Haluan ehdottomasti suuntautua mainonnan alalle. Toimiala on minulle vielä hieman epäselvä, mutta mielenkiintoisilta kuulostaisi esim. vaatetusala, musiikkiala, elokuva-ala, tv- sekä radiomainonta. m”

”Minulle pääainevalintaa tehtäessä markkinointi on oikeastaan ainoa vaihtoehto. Olen jo pidemmän aikaa haaveillut työskenteleväni tulevaisuudessa musiikin tai muodin parissa ja uskon, että markkinoinnin opinnot on helppo yhdistää koskien molempia noista aloista. n”

”Olin ennen kauppatieteelliseen hakemistani aina ajatellut tulevaisuudessa työskenteleväni jollain taiteellisella alalla. Hainkin muutaman kerran opiskelemaan taideteolliseen korkeakouluun sekä Lahden muotoiluinstituuttiin. En kuitenkaan päässyt noihin kouluihin, joten ajattelin, että ”kauppiksen” opinnoista hyötyisin varmasti tulevaisuudessa. n”

Taiteellisesti suuntautuneilla yksilöillä korostui esteettisyyden merkitys. Visuaalisina yksilöinä heille oli ominaista tulkita tietoa ympäristöstä näköaistin avulla. He olivat valmiita korostamaan ja luomaan merkityksiä visuaalisin keinoin. Yksilöt ratkaisivat ongelmia ja päätöksiä tiedon ja taidon lisäksi paljolti tunneperäisesti. Taiteellisesti suuntautuneet yksilöt kokivat yhteiskunnallisen merkityksen työssään tärkeäksi. Yksilöt pohtivat kuinka he voisivat taiteellisine luonteenpiirteineen olla hyödyksi yhteiskunnalle ja olla näin rakentamassa yhteistä hyvinvointia. Taiteellisuuden ja yhteiskunnan vaatiman tuloksellisuuden yhdistäminen koettiin haasteena. Taiteelliset yksilöt kiinnittävät huomiota työpaikkaa valitessaan niin omaan kuin työnantajan arvomaailmaan ja moraaliin sekä niiden yhteensopivuuteen. He kokivat työskentelyn helpommaksi sellaisen työnantajan parissa, jolla on samansuuntainen arvomaailma.

”Muistan jo pienenä poikana katsellessani tv:stä mainoksia ihailen erilaisten maisemien ja värien käyttöä. m”



”Taiteelliset luonteenpiirteet ohjaavat tekemään päätökset ja asiat mielellään yksin ja rationaalisuus suorituksissa saattaa myös joskus unohtua. Toisaalta haasteellisissa luovuutta vaativissa tehtävissä koen olevani vahvoilla. m”

”Olen kuitenkin monesti miettinyt kyseisten alojen yhteiskunnallista merkitystä ja pohtinut, että tulisiko minun hakeutua mieluummin johonkin yhteiskunnallisesti hyödylliselle alalle. m”

”En missään tapauksessa halua tehdä töitä sellaisessa yrityksessä, jonka moraalit on mielestäni kyseenalainen... Olen aina ajatellut, että tehdessämme työtä, tuotamme yhteiskunnalle hyötyä, josta meille maksetaan korvauksena palkkaa. n”

”Luulen, että markkinoinnin maailmassa saan tuoda omia lahjojani esiin parhaimmalla tavalla. Minua kuvaavat adjektiivit visionäärinen, avoin, pirteä ja trendikäs – nämä luonteenpiirteet mielestäni sopivat hyvin kiehtovaan markkinoinnin maailmaan. n”

*Sosiaalisesti (S)* uraorientoituneita henkilöitä oli useimmiten naiset. Tutkimusaineiston mukaan 12 naista 25:stä oli sosiaalisesti uraorientoitunut, miehiä puolestaan neljä. Sosiaalisesti uraorientoituneille yksilöille on erityisen tärkeää toimia ihmisten parissa. Työyhteisö, jossa istuttaisiin jokainen omassa toimistohuoneessaan, on heille kauhistus. Yksilöt toivoivat työskentelevänsä ryhmissä tai tiimeissä ja yhteistyön työtovereiden kanssa he kokivat tärkeäksi. Työssään he haluavat enemmän kommunikoida, kuin työskennellä datan, esineiden tai koneiden parissa. Liiallinen rutiininomaisuus työtehtävissä saa heidät pitkästyneisiin, mutta toteavat rutiinien kuuluvan kuitenkin osana työntekoon. Hyvä työilmapiiri on heille ensiarvoisen tärkeää.

”... sellainen työ, joka vaatii runsasta kanssakäymistä ihmisten kanssa, tuntuisi mieluisimmalta. m”

”Haluaisin muuttuvia ja haasteellisia tehtäviä, sillä liialliset rutiinit eivät ole minua varten. Haluan olla myös tekemisissä mieluummin ihmisten kuin koneiden kanssa ja mahdollisimman kansainvälisessä ympäristössä. n”

”Toivon pääseväni asemaan, jossa voin työskennellä erilaisten ihmisten parissa ja olemaan mahdollisimman paljon sosiaalisessa kanssakäymisessä työtovereideni kanssa. Pahin pelkoni on, että joutuisin tekemään töitä yksin konttorissa, jossa ei näkyisi koskaan muita työntekijöitä tai asiakkaita. n”

”...haluan ehdottomasti toimia tulevaisuudessa jollakin tavalla ihmisten parissa. Tällä tarkoitan sitä, etten halua viettää päiviäni tietokoneen ääressä toimien anonyymien asiakkaiden kanssa tai heille. Tähtään toimimaan ihmisten parissa. n”

Sosiaalisesti suuntautuneet yksilöt korostivat itsessään palvelunhaluisuutta ja ulospäin suuntautuneisuuttaan. Heille oli tärkeää nähdä työn tulokset. He halusivatkin usein olla tekemisissä erilaisten projektien parissa. Projekteissa ollaan useimmiten paljon ihmisten kanssa tekemisissä ja niissä on selkeä alku ja loppu, näin lopputulos on helposti nähtävissä. Sosiaalisissa taidoissa yksilöt kokivat olevansa vahvoilla ja näin heille oli luontaista ajatella hoitavansa yrityssuhteita ja erilaisia PR- sekä opetus- että neuvontatehtäviä. Näissä työmuodoissa yksilöt kokivat pääsevänsä työskentelemään parhaiten ihmisten pariin. He halusivat toimia avainasiakas- ja projektipäällikköinä, henkilöstöhallinnon tehtävissä. Myös markkinoinnin parissa työskenteleminen on heille mielekästä.

”Pidän ihmisten kanssa työskentelystä, joten eritoten asiakaslähtöinen työ kiinnostaa minua. Töitä toki tehtäisiin kovasti, mutta työnteko olisi hauskaa ja työkaverit kannustavia ja samantyyppisiä. Työnkuvaani liittyen olisi mukava käydä työmatkoilla ulkomailla. Matkustamisen haluaisin mieluusti liittää tuleviin työtehtäviini. Voisin kuvitella itseni hyvin myös jonkinlaisiin PR-tehtäviin, koska osaan käsitellä erilaisia ihmisiä ja nautin suunnattomasti uusiin ihmisiin tutustumisesta. Tulevalta työltäni myynnin tai markkinoinnin parissa odotan haasteita, uudistumista, kehittymistä, mielekkyyttä, luovuutta, ihania työkavereita, uusia tuttavuuksia, verkostoitumista ja menestystä. n”

”Olen luonteeltani sosiaalinen, iloinen ja ulospäin suuntautunut, joten en voisi kuvitella tekeväni töitä pienessä huoneessa yksin, esim. tutkijana. n.”

”Suhteiden hoito tuntuu kiinnostavalta. n ”

Valtaosa tutkimusaineiston miehistä on *liiketoiminnallisesti (E)* uraorientoituneita. Tutkimusaineiston mukaan 16 miestä 25:sta on liiketoiminnallisesti uraorientoitunut, naisia puolestaan kuusi henkilöä. Liiketoiminnallisesti suuntautuneilla yksilöillä on halu työskennellä siellä missä raha liikkuu sekä mahdollisuus vaikuttaa organisaation päätöksiin. He toimivat mielellään ihmisten parissa, mutta organisaation menestys on heille tärkeää. He arvostivat työympäristöä, jossa toimittaisiin joustavasti työaikojen suhteen, joten kahdeksasta neljään -työaika ei sovellu heille. Tekemisen meininki sai heidät viihtymään työssään.

”Minua kiinnostaa enemmänkin pienten firmojen nostaminen menestykseen ja olla mukana rakentamassa omaa tulevaisuutta. Olen kunnianhimoinen ja haluan kehittyä koko ajan siinä mitä teen. Ajatuksissani on yksityisyrittäjyys toiminimen muodossa

ainakin näin aluksi. Toinen vaihtoehto voisi olla yhteisyritys muutaman henkilön kanssa, jota voisi sitten lähteä laajentamaan ja kehittämään. m”

Aineiston mukaan liiketoiminnallisille yksilöille on tyypillistä aloittaa ja toteuttaa hankkeita. He osoittivat kiinnostusta yrityksen perustamiseen tai jo valmiin yrityksen jatkamiseen. Käytännössä liikeidean puute oli esteenä oman yrityksen perustamiselle. Kaksi liiketoiminnallisesti urasuuntautunutta henkilöä oli jo perustanut oman yrityksen ja kolmella oli mahdollisuus jatkaa perheyritystä. Liiketoiminnallisesti uraorientoituneilla yksilöillä on voimakas halu kehittyä jatkuvasti sekä ylläpitää osaamistaan. He ovat avoimia uusille muutoksille ja heillä on kyky tehdä päätöksiä ja ajaa asioita eteenpäin. Kunnianhimo ja energisyys kuvaavat heitä ja heiltä löytyy myös pitkäjänteisyyttä sekä tulevaisuuden päämääriä. Työssään he toteavat tarvitsevansa paljon innovatiivisuutta. Tyypillisiä työnkuvia jossa he voisivat työskennellä ovat muun muassa yrittäjä, asiantuntija, toimitusjohtaja, konsultti sekä projektipäällikkö.

” Toivon jatkavani isäni omistamassa yrityksessä... Jos jostain syystä yritys esimerkiksi myydään tai en tule työskentelemään yrityksessä, tulen ehkä perustamaan oman yrityksen, jonka tuotantoon kuuluvat samanlaiset työt kuin tälläkin hetkellä isäni yrityksessä. m”

” ...olen nyt jo 3,5 vuotta toiminut yrittäjänä opintojen ohessa. m ”

”Yrittäjyyttä pidän mahdollisena uravaihtoehtona, mikäli sopiva liikeidea löytyy. n”

” ...kansantaloustieteen ja rahoituksen opiskelija. Toivonkin tulevaisuudessa löytäväni itseni pankki- ja rahoitusosalta... Näen, että monet, varsinkin rahoitusalan yritykset, ovat imagoltaan nuorekkaita ja jatkuvasti uusiutuvia. Uskonkin, että yritys, joka pyrkii jatkuvasti kehittymään ja olemaan edelläkävijä, on oikeanlainen työyhteisö minulle työntekijänä. Oman yrityksen perustamisen näen myös erittäin mielenkiintoisena vaihtoehtona... m”

”Työurani alkaa todennäköisesti jonkin alan asiantuntijana, koska vastavalmistuneet eivät yleensä kelpaa esimiestehtävään. Esimiestehtävistä olen kuitenkin kiinnostunut, mutta tehtävästä suoriutuminen ilman syvällisempää johtamisen opiskelua voi olla hankalaa, koska olen luonteeltani enemmän management kuin leadership johtaja, tämän vuoksi minulle sopisi paremmin asiantuntijajohtajan tehtävä asioiden ja tehtävien johtajana kuin henkilöstöjohtajana. m”

”Rahan parissa työskenteleminen kiinnostaisi minua ja toivoisin työskenteleväni pankissa tai pörssissä esimerkiksi sijoitusneuvojana. Erilaiset kansantaloudelliset seikat ovat aina kiinnostaneet minua ja työssäni voisin mielelläni analysoida niitä. Myös oman yrityksen perustaminen ei olisi mitenkään mahdoton ajatus. m”

”Kuvittelen jokin päivä työskenteleväni ylemmissä johtotehtävissä, kuten talous- tai toimitusjohtajana. Minulla on tarve käyttää jatkuvasti mielikuvitustani, enkä usko täysin operatiivisten tehtävien sopivan luonteeseeni. Suvussani on erittäin vahva yrittämiskulttuuri. Minä olen täällä saadakseni mahdollisimman hyvät eväät perheyrittäjien jatkamiseen. m”

Tutkimusaineiston naispuolisista henkilöistä neljä on *perinteisesti (C)* urasuuntautunut ja miehistä kolme henkilöä. Perinteisesti urasuuntautunut yksilö toivoi työympäristöltään vakautta ja näin esimerkiksi yrittäjyys koettiin liian riskialttiiksi. He olivat valmiita asennoitumaan siihen, että toimisivat saman työnantajan palveluksessa useampia vuosia, verrattuna muihin uraorientaatiotyyppeihin. Yksilöt korostivat enemmän työtehtävien muutosta organisaation sisällä kuin työpaikan vaihdoksen kautta tapahtuvaa työtehtävien muutosta. Työtehtävien ja uran suunnittelussa perinteisesti uraorientoituneet yksilöt suuntautuivat mielellään sellaisiin työtehtäviin joissa työllisyysaste on korkealla ja näin kilpailu työpaikasta helpottuu. He opettelevat sellaisia taitoja ja hakevat sellaista tietoa jota kyseisessä työtehtävässä toimiminen konkreettisesti vaatii.

” Vaihtoehtona palkkatyölle olisi tietty yrittäjyys. Riskinä kuitenkin piilee tämän maan uupuva yrittäjäturva. Vaikka mahdollisuus tuottaa on monesti palkkatyötä suurempi, varoittavia esimerkkejä löytyy varsinkin viime vuosikymmenen taitteesta riittämiin. m”

” Työtehtävät, joissa vaaditaan monipuolista osaamista tuntuvat houkuttelevalta, sillä työn sisältöä voi vaihdella ilman, että työpaikkaa tarvitsee vaihtaa. n”

” Ehkä suurin tulevaisuuden haaveeni onkin perusturvallisuus, myös alan hyvä työllisyystilanne, mihin tilintarkastus antaa hyvät mahdollisuudet. Työllistyminen nopeasti, tai melkein välittömästi valmistumisen jälkeen on todennäköistä, mikä on tärkeä tekijä tulevaisuuden suunnittelussa. n”

” Parannan omia mahdollisuuksiani työelämässä valitsemalla niitä työpaikkoja joihin ei ole kovin kysyntä. Työkokemuksen kartuttua voin hakea haastavimpiin työpaikkoihin. Opiskelen kauppatieteiden maisterin tutkinnon lisäksi sisäisen tarkastuksen ammattitutkintoa. Sisäisen tarkastuksen ammattitutkinto opettaa riskienhallinnasta. m”

”...tuleva työurani on luultavasti paljon laskemista ja papereiden käsittelyä. Haluaisinkin työskennellä esimerkiksi pankissa tai suuren yrityksen talouspuolella. Unelmatyöhöni kuuluisinkin juuri laskeminen, toimistossa työskentely ja yrityksen raha-asioiden järjestely, mutta myös hyvin tärkeänä osana ihmisten kanssa toimiminen. n”

Perinteisesti suuntautuneilla yksilöillä korostui kiinnostus numeeriseen ja matemaattiseen työskentelyyn. He kuvasivat itseään tarkoin ja kriittisesti työssään. Useat keskeneräiset asiat saavat heidät kokemaan stressiä, mutta selvät toimintatavat ja

ohjeistukset helpottavat stressin hallinnassa. Perinteisesti suuntautuneet yksilöt nimesivät työtehtäviä, joissa he voisivat työskennellä seuraavasti: sisäinen tarkastaja, investointilaskija, rahoitusneuvoja, konsultti, tilintarkastaja, yrityksen lakineuvonnalliset tehtävät.

”En juurikaan pidä esiintymisestä, jota johtamiseen ja markkinointiin liittyvät tehtävät usein vaativat. Olen kyllä hyvinkin seurallinen, mutta en halua erityisemmin tuoda itseäni esille ja olen usein enemmänkin tarkkailija. Olen myös ajoittain melkoisen pikkutarkka ja olen tyytyväinen, jos minulla on edes jonkinlaiset toimintaohjeet. Mietinkin usein, ovatko kiinnostuksenkohteeni ja henkilökohtaiset ominaisuuteni pahasti ristiriidassa keskenään? n”

” ...lakiekonomin toimenkuvaa vastaavia töitä. En kuitenkaan halua liian hektistä ja stressaavaa työtahtia, jolloin burn-outit ja työuupumus olisivat jatkuvasti osa arkea. Tämän välttämiseksi itse suosisin projektiluonteista työntekoa; yksi case kerrallaan ja peräkkäin. Eri töiden samanaikainen työstä aiheuttaa nimittäin huomattavasti enemmän stressiä. n”

” Valintani laskentatoimeen perustuu yleistä kiinnostustani matematiikkaa kohtaan. Se on ollut aina lempiaineeni: nautin numeroiden tarkastelusta, vertailuista ja laskemisesta ylipäättänsä. En kuitenkaan halua tehdä pelkkää toimistotyötä, vaan jotain sellaista, jossa voi olla vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa. ...sijoittajaneuvojana tai investointilaskelmien tekijänä. Haluaisin toimia sellaisessa yrityksessä, jonka eettiset arvot kohtaisivat omat arvoni. Tällaisessa niin sanotussa ”unelmatyöpaikassa” tehokkuus saavutettaisiin työntekijöiden yhteistyöllä. n”

Alla oleva taulukko kuvastaa Vaasan yliopiston kauppatieteellisen tiedekunnan opiskelijoiden uraorientaatioiden jakaantumista Hollandin työ- ja persoonallisuustyyppien mukaan.

**Taulukko 6.** Kauppatieteen opiskelijoiden uraorientaatioiden jakautuminen Hollandin työ- ja persoonallisuustyyppien mukaisesti.

<b>Uraorientaatio</b>	<b>Miehet ja naiset</b>	<b>Miehet</b>	<b>Naiset</b>
<b>Realisti</b>	-	-	-
<b>Tutkija</b>	-	-	-
<b>Taiteellinen</b>	5	2	3
<b>Sosiaalinen</b>	16	4	12
<b>Liiketoiminnallinen</b>	22	16	6
<b>Perinteinen</b>	7	3	4
<b>Yhteensä</b>	<b>50</b>	<b>25</b>	<b>25</b>

Hollandin työ- ja persoonallisuustyyppien luokittelun lisäksi tutkimusaineistosta nousi esille työskentely ulkomailla. Toiveet ulkomailla työskentelyyn eivät olleet sidottuna

yhteen Hollandin työ- ja persoonallisuustyyppiin, vaan kaikissa ryhmissä löytyi yksilöitä, jotka suunnittelivat työskentelevänsä ulkomailla.

”Kansainvälistyminen on yksi tämän päivän avainsanoja, joten työura kansainvälisillä markkinoilla vastaisi toiveitani. Erilaisten kulttuurien kohtaaminen työelämässä olisi oma haasteensa, mutta varmasti maailmankatsomusta avartava kokemus. n”

Ulkomaille mentäisiin oppimaan kieltä ja vieraassa kulttuurissa työskentelemistä, luoden kontakteja. Pääsy siihen, miksi ulkomaille lähdettäisiin työskentelemään oli yksilön ”markkina-arvon” nousu kotimaan työmarkkinoilla. Ulkomailla työskentely olisi pääsääntöisesti väliaikaista ja Suomeen kotiuduttaisiin muutaman ulkomailla vietetyn vuoden jälkeen.

### 6.3. Vaasan yliopiston kauppatieteellisen tiedekunnan opiskelijoiden näkemyksiä uramenestyskäsitteestä

Tutkimusaineisto jaettiin uramenestyskäsitteiden mukaan sisäiseen ja ulkoiseen uramenestykseen, sekä niiden yhdistelmään, sen mukaan, mitä uramenestyskäsitteistä yksilöt painottivat vastauksissaan. Sisäisellä uramenestyksellä tarkoitetaan yksilön itsensä kokemaa menestystä uralla (Baruch 2004a: 43, Baruch 2004b: 68). Ulkoisella uramenestyksellä tarkoitetaan sitä, kuinka muut ihmiset ja organisaatiot näkevät yksilön uran (Baruch 2004a: 44, Baruch 2004b: 68). Pääasiassa uramenestys nähtiin sisäisen ja ulkoisen uramenestyksen yhdistelmänä. 50 henkilöstä 30 painotti uramenestyksessä sisäistä ja ulkoista uramenestystä. Näistä naisia oli 17 ja miehiä 13. Toiseksi eniten uralla menestyminen nähtiin sisäisen uramenestyskäsitteiden kautta. Miehistä kuusi ja naisista seitsemän korosti sisäisen uramenestyksen saavuttamisen tärkeyttä. Tutkimusaineiston mukaan pelkästään ulkoista uramenestystä korostivat enemmän miehet kuin naiset. (Taulukko 7.)

**Taulukko 7.** Kauppatieteen opiskelijoiden uramenestyskäsitusten painotus sisäiseen uramenestykseen, ulkoiseen uramenestykseen sekä sisäiseen ja ulkoiseen uramenestykseen.

<b>Uramenestys</b>	<b>Miehet ja naiset</b>	<b>Miehet</b>	<b>Naiset</b>
<b>Sisäinen</b>	13	6	7
<b>Ulkoinen</b>	7	6	1
<b>Sisäinen ja ulkoinen</b>	30	13	17
<b>Yhteensä</b>	<b>50</b>	<b>25</b>	<b>25</b>

*Sisäistä uramenestystä* korostivat miehet ja naiset melko tasavertaisesti. Liiketoiminnallisesti suuntautuneissa yksilöissä oli kolme miestä, joiden näkemykset uramenestyksestä painoutuivat sisäiseen uramenestykseen. Taiteellisesti urasuuntautuneista painotti sisäistä uramenestystä yksi nainen ja perinteisesti urasuuntautuneissa nainen ja mies. Sosiaalisesti urasuuntautuneissa henkilöissä oli eniten sisäisen uramenestyksen merkitystä korostavia yksilöitä, kaksi miestä ja viisi naista. (Taulukko 8.)

Sisäinen uramenestys nähtiin työ- ja uratytytyväisyytenä, kuten Judge ym. (1995) teoriaosuudessa viittaavat. Työtytytyväisyyden katsottiin syntyvän mielekkäistä ja tarpeeksi haasteellisista työtehtävistä. Mielekkäiksi työtehtäviksi katsottiin työtehtävät, jotka mahdollistivat opintojen tuomien tiedollisten ja taidollisten kykyjen käytön. Työyhteisön hyvän ilmapiirin sekä työn merkityksellisyyden kokeminen lisäsivät työtytytyväisyyttä. Uratytytyväisyyden katsottiin syntyvän selkeistä päämääristä ja niiden saavuttamisesta. Uratytytyväisyyden syntymistä katsottiin edesauttavan realistiset etenemismahdollisuudet ja mahdollisuudet vaihtaa työtehtäviä niin horisontaalisesti kuin vertikaalisesti organisaation sisällä kuin yli organisaatorajojen, kotimaassa ja ulkomailla. Tutkimusaineistossa työ- ja uratytytyväisyyttä kuvattiin työpaikalla olemisen ilona ja varmuutena haasteellistenkin työtehtävien hyvästä suoriutumisesta. Sisäinen uramenestys oli itsensä toteuttamista ja omien tavoitteiden saavuttamista elämässä.

Tutkimusaineistosta nousi esille haasteet työ- ja perhe-elämän yhteensopivuudesta. Tutkimusaineiston naiset kuin miehet olivat huolestuneita siitä, kuinka työ- ja perhe-elämä sovitettaisiin yhdeksi kokonaisuudeksi. Tutkimusaineiston naisista osa pohti

myös nainen, perhe ja lasikatto -ilmiötä. Työ haluttiin erottaa perhe-elämästä erilleen, eikä työssä haluttu edetä perheen tai ihmissuhteiden kustannuksella. Perhe ja ihmissuhteet nousivat työn edelle yksilöiden arvomaailmassa. Yhdeksi uramenestymisen kriteeriksi katsottiin onnistunut työ- ja perhe-elämän yhdistelmä.

”Itse haluan mitata uramenestystä ennen kaikkea omilla sisäisillä mittareilla. Näitä ovat se, että ura ei nouse elämän ainoaksi asiaksi vaan työssä menestymisen lisäksi mahtuu menestystä perhe-elämässä. Tärkeää on myös se, että tuntee työnsä merkittäväksi ja haluaa mennä töihin aamulla. Uramenestystä on myös se, että löytää uran jolla viihtyy ja haluaa edetä omista lähtökohdista eikä ympäristön paineen takia. Kaikkia tavoitteita tuskin tulee elämässä saavuttamaan mutta eläkepäivinä on pystyttävä katsomaan ylpeästi taaksepäin ja silloinkin vielä jatkamaan eteenpäin. m”

” Haluan luoda itselleni hyvän ja haastavan uran. En kuitenkaan halua tehdä tätä lähimmäisten kustannuksella ja haluankin pitää uraani liittyvien seikkojen ja perheen tärkeysjärjestyksen selvänä. n”

” Menestyksekkäs työura voi myös olla saumaton työn ja perhe-elämän yhdistelmä. m”

” Nykyään vaaditaan ihmisiltä melkoisia uhrauksia työn eteen. Näin nuorena sitä tietysti jaksaa muutaman vuoden sykkiä ja uhrautua työelämälle, mutta itse en pidä töitä tärkeimpänä asiana elämässä. m”

*Ulkoista uramenestystä* korostivat eniten liiketoiminnallisesti ja perinteisesti uraorientoituneet yksilöt. Yksilöistä kolme oli liiketaloudellisesti ja kaksi perinteisesti uraorientoitunutta miestä ja yksi perinteisesti uraorientoitunut nainen. Ulkoista uramenestystä korosti myös yksi sosiaalisesti uraorientoitunut mies. (Taulukko 8.)

Tutkimusaineiston mukaan ulkoinen uramenestys nähtiin hierarkkisena etenemisenä sekä palkan ja arvostuksen nousuna, kuten Lau ym. (1999) ja Crant ym. (2001) teoriaosuudessa viittaavatkin. Hierarkkinen eteneminen nähtiin rajattoman uran näkökulmasta, jolloin hierarkkisuus ei ollut ainoastaan organisaatioon sidottua. Rajattoman uran näkökulmasta eteneminen uralla käsitti muutoksia yli rooli- ja ammatti- sekä organisaatorajojen (Smith ym. 2006). Palkka ja työstä saadut etuudet olivat merkittävässä asemassa uramenestystä mitattaessa. Palkan oletettiin kasvavan uramenestyksen myötä. Tutkimusaineiston mukaan arvostuksen noususta kertoi yksilöiden saamat tittelit ja asemat organisaatiossa. Menestymistä uralla pääteltiin sillä, kuinka paljon yksilöllä on vastuuta organisaatiossa. Uralla menestyvän yksilön vastuu



koettiin kasvavan menestyksen myötä. Tutkimusaineiston mukaan hyvä palkka, arvostettu asema ja kasvanut vastuu organisaation toiminnasta on uramenestyksen seurausta.

Tutkimusaineistosta nousi esille uralla menestymisen vaatimuksia. Menestyäkseen uralla on pyrittävä hakeutumaan menestyksekkäiden ja tunnettujen organisaatioiden palvelukseen. Tämän katsottiin edesauttavan uusiin työpaikkoihin pääsemistä ja sitä kautta uramenestyksen saavuttamista. Menestyksekkääseen uraan katsottiin kuuluvan menestyksekkäässä organisaatiossa toimiminen. Tutkimusaineiston mukaan yksilöt toivoivat työskentelevän myös organisaatioissa, jotka eivät ole menestyksen huipulla, vaan he voisivat auttaa saavuttamaan organisaatiolle menestyksen. Saavuttaakseen uramenestystä on yksilön työskenneltävä määrätietoisesti ja pitkäjänteisesti. Tutkimusaineiston mukaan uran alkuvaiheessa uramenestyksen vaatimukseen liitettiin pitkät työpäivät. Uralla menestyminen koettiin näin myös saavutettujen työtehtävien määränä, sekä menestyksekkäässä organisaatiossa toimimisena.

”Itse koen uramenestyksen juuri ansaitun rahan määränä. Mitä paremmin tekee työnsä, sitä isomman korvauksen saa. m”

”Menestys tarkoittaa ennen kaikkea rahaa. Menestykseen liittyy tietysti oleellisesti tietynlainen status omassa yhteisössä, olkoot sitten miten laaja tahansa. m”

”Uramenestys on sitä, miten urakaari on kehittynyt alkutilanteesta kohti loppua. Minkälaisia työpaikkoja on saanut? Ylennykset? Vastuullisuus? Palkka? Kokemus? Kaikki nämä kertovat onko itse ja ovatko muut huomanneet työpanoksesi. Jos kaikki on mennyt hyvin niin, silloin eteneminen työuralla on oikeutettua ja mahdollista. m”

”Toivon, että pääsen etenemään urallani mahdollisimman ylös ja, että työtäni tullaan arvostamaan ja, että minun uraani kunnioitetaan saavutuksieni takia. n”

”...näkyä etenemisenä, ylenemisenä, etujen ja palkan kasvamisena. Yksi tärkeä asia on myös kollegoiden ja muiden työkavereiden arvostus. ... nimekkäämpien asiakkaiden tai suuremman vastuun saavuttamisena. Myös ulkomaan matkat ja yrityksen edustaminen ovat asioita, joista voi huomata olevansa yritykselle tarpeellinen. m”

”Menestymistä uralla täytyy tulla, jotta motivaatio työn ja tuloksen tekemiseen säilyy ja tämä on myös firman etujen mukaista, koska yrityksen tehtävä on tuottaa voittoa mahdollisimman tehokkaasti. m”

Suurin osa kauppatieteellisen tiedekunnan opiskelijoista näkee uramenestyksen *sisäisen ja ulkoisen uramenestyksen yhdistelmänä*. Liiketaloudellisesti uraorientoituneissa

henkilöissä kaikki kuusi naista ja kymmenen miestä kuudestatoista näkivät uramenestyksen ulkoisen ja sisäisen uramenestyksen yhdistelmänä. Taiteellisesti uraorientoituneissa kaksi naista ja kaksi miestä, sosiaalisesti uraorientoituneissa yksi mies ja seitsemän naista, sekä perinteisesti uraorientoituneissa kaksi naista. (Taulukko 8.)

Sisäisen ja ulkoisen uramenestyksen keskeisimpänä sisältönä oli mielekkäässä työssä toimiminen, taloudellinen turvallisuus sekä tasapainon löytäminen työn ja perhe-elämän välille. Uramenestystä ei koettu irralliseksi osaksi yksilön elämää, vaan se kuului osana laadukkaaseen ja tasapainoiseen elämään, jota tavoiteltiin. Uramenestykseen katsottiin sisältyvän se, että uran yhteydessä kykenee huolehtimaan omasta ja läheisten hyvinvoinnista sekä elämään mielekästä elämää läheisten kanssa. Uramenestys oli tyytyväisyyttä taloudelliseen tilanteeseen ja sosiaaliseen kanssakäymiseen sekä tasapainoon itsensä ja omien tavoitteidensa kanssa.

” Uramenestykseeni ei ensi sijassa näytä kuuluvan eteneminen tiettyyn asemaan, mutta siihen liittyy mielestäni kyllä se, että voin toimia tehtävissä, joissa pystyn käyttämään mielekkäästi ja kehittämään omia kykyjäni ja osaamistani. Menestyksellisyyteen kuuluu myös onnistumiset yhteistoiminnassa muiden kanssa. Halukkuus osallistua omalla panoksella yhteisön ja yhteiskunnan toimintaan tavalla, joka sopii omiin katsantokantoihin ja arvoihin ja tuntuu merkitykselliseltä. n”

**Taulukko 8.** Kauppatieteen opiskelijoiden uramenestyskäsitteiden painotus sisäiseen uramenestykseen, ulkoiseen uramenestykseen sekä sisäiseen ja ulkoiseen uramenestykseen sekä uraorientaatioiden jakautuminen Hollandin persoonallisuus- ja työympäristön mukaan

Uraorientaatio \ Uramenestys	Sisäinen		Ulkoinen		Sisäinen ja ulkoinen	
	Miehet	Naiset	Miehet	Naiset	Miehet	Naiset
<b>Realisti</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Tutkija</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Taiteellinen</b>	-	1	-	-	2	2
<b>Sosiaalinen</b>	2	5	1	-	1	7
<b>Liiketoiminnallinen</b>	3	-	3	-	10	6
<b>Perinteinen</b>	1	1	2	1	-	2

Kauppätieteellisen tiedekunnan opiskelijoiden uramenestyskäsitusten mukaan saavuttaakseen menestystä uralla yksilö tarvitsee kunnianhimoa. Kunnianhimo ei yksistään riitä ja uramenestys edellyttääkin lisäksi tehtävien edellyttämää ammatillista osaamista ja yhä enenevässä määrin sosiaalisia taitoja toimia organisaation sisällä kuin laajemminkin kaikissa sosiaalisissa konteksteissa. Yksilöt kokivat uramenestyksen vaativan avoimuutta ja ennakkoluulottomuutta sekä pitkäjänteistä työtä omien tavoitteiden saavuttamiseksi. Jokaisen yksilön tulisi löytää oma ympäristönsä sekä työtehtävänsä, joka tyydyttää omaa käsitystä uramenestyksestä.

#### 6.4. Yhteenveto uraorientaatioiden ja uramenestyskäsitusten välisestä tarkastelusta kauppatieteiden opiskelijoilla

Tutkimustulokset osoittavat, että kauppatieteiden opiskelijoiden uraorientaatiot jakautuvat Hollandin persoonallisuus ja työympäristön mukaisesti taiteellisiin, sosiaalisiin, liiketoiminnallisiin ja perinteisiin uraorientaatiotyyppihin. Realisteja ja tutkijoita ei aineistossa esiintynyt. Jokaiseen uraorientaatiotyyppiin, joka aineistossa esiintyi, oli suuntautunut niin miehiä kuin naisia. Liiketoiminnallisesti uraorientoituneita yksilöitä esiintyi aineistossa eniten 44%. Suuntautuneisuus liiketoiminnalliseen uraorientaatiotyyppiin oli selkeästi voimakkainta miehillä. Liiketoiminnallisesti urasuuntautuneissa yksilöissä esiintyi myös naisia ja liiketoiminnallisuus olikin naisten uraorientaatioissa toisella sijalla, sosiaalisen uraorientaatiotyypin jälkeen. Sosiaalisesti uraorientoituneita yksilöitä esiintyi aineistossa toiseksi eniten. Sosiaalisesti uraorientoituneista enemmistö oli naisia ja miehiä kolmasosa. Tutkimustulos osoittaa että perinteisesti ja taiteellisesti uraorientoituneita yksilöitä oli huomattavasti vähemmän kuin liiketoiminnallisesti tai sosiaalisesti uraorientoituneita yksilöitä. Perinteisesti tai taiteellisesti urasuuntautuneilla yksilöillä ei esiintynyt selkeää eroa miesten ja naisten välisissä painotuksissa. Taiteellisesti uraorientoituneita yksilöitä esiintyi aineistossa vähiten.

Tutkimus tarkastelee uramenestystä kolmesta näkökulmasta: ulkoisesta, sisäisestä sekä ulkoisesta ja sisäisestä uramenestyskäsituksesta. Tutkimustulos osoittaa kauppatieteellisen tiedekunnan opiskelijoiden käsittävän uramenestyksen

pääsääntöisesti ulkoisen ja sisäisen uramenestyksen yhdistelmänä. Yli puolet aineiston yksilöistä painotti uramenestyskäsitteissään ulkoista sekä sisäistä uramenestystä. Aineistossa uramenestystä käsiteltiin myös sisäisen uramenestyksen näkökulmasta. Hiukan yli 25% vastaajista painotti uramenestystä sisäisen uramenestyskäsitteiden kautta. Uramenestystä ulkoisesta näkökulmasta painotti alle 15% vastaajista. Miehillä ja naisilla esiintyi jonkin verran eroja uramenestyskäsitteiden painotuksissa. Miehistä 52% ja 68% naisista kokivat uramenestyksen sisäisen ja ulkoisen uramenestyksen yhdistelmänä. Ulkoista uramenestystä painottivat 24% miehistä, naisista vain 4% koki uramenestyksen ulkoisen uramenestyskäsitteiden kautta. Selkeää eroa painotuksessa sisäiseen uramenestykseen ei esiintynyt sukupuolten välillä. Sisäistä uramenestystä painottivat 24% miehistä ja 28% naisista.

Vaasan yliopiston kauppatieteellisen tiedekunnan opiskelijoilla on pääsääntöisesti näkemys omasta uraorientaatiostaan. Koulutuksen tulisi luoda puitteet yksilön uraorientaation esille tulemiselle ja sen vahvistumiselle, sekä realistisille kuvalle uramenestyksestä. Tutkimusaineisto osoitti, että yksilön tulisi saada varmuutta oman uraorientaationsa suhteen. Käsitteet uramenestyksestä ja uramenestykseen liittyvistä vaatimuksista on selkeitä kauppatieteen opiskelijoilla. Yksilöillä on myös pitkän aikavälin tulevaisuuden suunnitelmia ja päämääriä uran suhteen. Päämäärien saavuttaminen tarvitsee lyhyemmän aikavälin suunnitelmia. Pääsääntöisesti lyhyemmän aikavälin tavoitteena oli vahvistaa yksilön varmuutta urasuuntautuneisuudestaan. Varmuutta urasuuntautuneisuuteen haettiin työskentelemällä opintojen ohessa ja lomilla mahdollisimman monipuolisissa työtehtävissä. Työkokemuksen koettiin avaavan ovia valmistumisen jälkeiseen työelämään. Tutkimusaineistossa ei tullut esille ajanjaksoja, milloin uratavoitteet tulisi olla saavutettuna. Pitkän aikavälin urasuunnitelmat vaativat pitkäjänteistä työtä päämäärän eteen. Koulutus antaa pohjan uralle ja uraorientaation vahvistumiselle, mutta ilman työn tuomaa kokemusta ja rohkeutta käyttää omaa osaamista sekä nöyryyttä asettua omalle sen hetkisellemme paikalleen työelämässä ei päämäärien ja uramenestyksen saavuttaminen ole helppoa. Sanassa uramenestys koettiin olevan negatiivinen kaiku ja uramenestys katsottiin useimmiten pitävän sisällään enemmän kuin sanat ura ja menestys. Uramenestyksen piti sisällään mielekkään ja haasteellisen työn, tyytyväisyyden taloudelliseen asemaansa ja

sosiaalisiin suhteisiin sekä tasapainon saavuttamisen itsensä ja omien tavoitteiden kanssa. Uramenestys on työn ja perhe-elämän sopusointua, sekä vastuunottoa yhteiskunnan toiminnasta. Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että Vaasan yliopiston kauppatieteellisen tiedekunnan opiskelijoiden uraorientaatiot ja uramenestyskäsitteet ovat yhteydessä toisiinsa.

## 7. LOPPUPÄÄTELMÄT

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli rakentaa tietämystä kauppatieteiden opiskelijoiden uraorientaatioista ja uramenestyskäsitteistä, sekä niiden välisestä yhteydestä toisiinsa. Tutkimuksen tavoitteena oli etsiä vastauksia kysymyksiin, minkälaisia uraorientaatioita opiskelijoilla on, mitä uramenestys opiskelijoille on, sekä onko opiskelijoiden uraorientaatioilla ja uramenestyskäsitteillä yhteys toisiinsa. Aineisto koostui 50 kirjallisesta esseestä, jotka hankittiin Vaasan yliopiston kauppatieteellisen tiedekunnan järjestämällä Itsetuntemus ja urasuunnittelu -kurssilla. Uraorientaatiot oli jaettu tutkimuksessa Hollandin (1973) typologian mukaisesti kuuteen työ- ja persoonallisuustyyppeihin, joita ovat: realistinen, tutkija, taiteellinen, sosiaalinen, liiketoiminnallinen sekä perinteinen. Uramenestys oli puolestaan luokiteltu kolmeen eri ryhmään, sisäiseen uramenestykseen, ulkoiseen uramenestykseen sekä sisäiseen ja ulkoiseen uramenestyskäsitteeseen.

Tutkimus perustui laadulliseen tutkimusmenetelmään, joka oli lähestymistavaltaan sisällön analyysiä. Tutkimuksen toteuttamiseen ja lähestymistapaan liittyy tiettyjä tekijöitä, jotka ovat voineet osaltaan vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan oma rooli, tutkimusmenetelmän soveltaminen sekä tutkijan tapa analysoida keräämäänsä aineistoa, vaikuttavat tutkimustuloksiin. (Eskola & Suoranta. 2000: 210, Hirsjärven ym. 2004: 155.) Tähän viitaten on hyvä huomioida, että tutkimustulokset ovat muodostuneet yhden tutkijan tulkinnan ja analysoinnin pohjalta. Koska tämän tutkimuksen kohdejoukko käsittää vain Vaasan yliopiston kauppatieteellisen tiedekunnan opiskelijoita, ei tuloksia ole mielekäästä yleistää koskemaan kaikkia kauppatieteilijöitä Suomessa tai ulkomailla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö tutkimustulokset rakenna tietämystä Vaasan yliopiston kauppatieteiden opiskelijoiden uraorientaatioista ja uramenestyskäsitteistä, sekä niiden välisestä yhteydestä toisiinsa.

Tutkimuksen alussa huomio kiinnitettiin siihen, miten urat ovat muuttuneet perinteisistä eli organisatorisista uramalleista kohti rajattoman uran malleja. Ne ovat siirtymässä pois suurista organisaatioista pienempiin, yrittäjähenkisimpiin, yrityksiin ja erillisiin

konsulttityyppeihin ura-rooleihin. (Maryhofer ym. 2005: 38.) Tämän seurauksena yksilön vastuu uransa luomisessa ja itsensä kehittämässä katsottiin kasvavan. Yksilön tulisi rakentaa itsestään ”tuote”, joka toisi esille hänen kilpailuetunsa muihin yksilöihin verrattuna ja joka samalla houkuttelisi mahdollisia potentiaalisia työnantajia. (Peltonen 2007: 109-110.) Uraorientaation tunteminen ja näkemys uramenestyksestä sekä niiden keskinäinen vertailu, auttaisivat yksilöä suuntaamaan kulkunsa kohti tavoiteltua päämäärää. Tutkimustulokset osoittivat, että kauppatieteen opiskelijoilla oli käsitys omasta uraorientaatiostaan ja näkemys uramenestyksestä. Opiskelijoiden uraorientaatiot ja uramenestyskäsitteet olivat yhteydessä toisiinsa ja näin uramenestyksen saavuttaminen ei ole mahdotonta. Kuten Aryeen ja Debrahin (1993) sekä Peltosen (2007) myös tämän tutkimuksen tulos osoitti, että urasuunnittelu ja urastrategioiden käyttö on nykypäivää.

Hollandin typologia uraorientaatioista antoi hyvän pohjan tutkimuksen toteuttamiselle. Tutkimustulokset osoittivat kauppatieteen opiskelijoiden uraorientaatioiden painottuvan pääosin liiketoiminnalliseen ja sosiaaliseen uraorientaatiotyyppiin. Aineistossa esiintyi myös perinteisesti ja taiteellisesti uraorientoituneita yksilöitä. Tulokset antoivat viitteitä siitä, että Hollandin uraorientaatiotyyppien rinnalle olisi muodostumassa uudenlaisia uraorientaatiomuotoja. Kiinnostus ulkomailla ja monikulttuurisessa työympäristössä työskentelyyn korostui tutkimusaineistossa niin, että sitä voisi tutkimustulosten perusteella käsitellä yhtenä uraorientaatiotyyppinä. Tämän tutkimuksen tulos tukee Järllströmin (2002) tutkimuksen tuloksia persoonallisuudesta ja uraorientaatioista kauppatieteen opiskelijoilla.

Kauppatieteen opiskelijoiden näkemykset uramenestyksestä painoutuivat pääosin ulkoisen ja sisäisen uramenestyksen yhdistelmään. Uramenestys oli työn ja perhe-elämän sopusointua, sekä vastuunottoa yhteiskunnan toiminnasta. Tähän viitaten on hyvä pohtia onko uramenestyskäsitteet ajankäsitteet ja tulisiko uramenestyksen sijaan puhua menestyksestä elämänhallinnassa. Tutkimustulos osoitti yksilöiden arvomaailmoissa tapahtuneen muutoksen kohti pehmeämpää suuntaa ja sen, että menestystä ei voi jakaa osa-alueittain, vaan menestys pitää sisällään menestyksen kaikilla elämänhallinnan osa-alueilla samanaikaisesti. Samansuuntaisia tutkimustuloksia

ovat saaneet Arthur ym. (2005), jotka osoittavat myös sisäisten uramenestysmerkkien nousevan yhä tärkeämmiksi uratoiminnassa.

Urat ovat muuttuneet koulutusjärjestelmän monipuolisuuden ja elinikäisen oppimisen myötä. Yksilöllä on mahdollisuus kouluttautua ja tehdä työtä samanaikaisesti, eli tietotaito lisääntyy molemmilla osa-alueilla. Jatkotutkimuksena voitaisiin tarkastella näkyykö tämä kehitys yksilön urakehityksessä, jos näkyy niin miten? Kumpi määrää uramenestyksen koulutus vai työkokemuksen määrä? Tutkimustulos osoitti, että uramenestyskäsitteen sijaan olisi menestystä käsiteltävä menestyksenä elämänhallinnassa. Mitkä seikat ovat vaikuttaneet siihen, että uramenestystä tulisi käsitellä elämänhallinnan näkökulmasta? Edellisten lisäksi jatkotutkimuksena voitaisiin tarkastella tämän tutkimuksen pohjalta esille tullutta ajatusta siitä, että Hollandin ammatillisen valinnan teorian työympäristöihin ja persoonallisuustyyppisiin lisättäisiin ulkomaan uraorientaatio. Lisätty tekijä kuvaisi kiinnostusta ja suuntautuneisuutta monikulttuurisessa ympäristössä toimimista ja ulkomailla työskentelyä kohtaan.



## LÄHDELUETTELO

- Ahlsted, Leo (1978). *Erikoistuminen ja liikkuvuus liikkeenjohtajan urakehitystekijöinä*. Helsinki: The Helsinki School of Economics. Series A: 25. ISBN 951-699-174-2.
- Arnold, John (2004). *The congruence problem in John Holland's theory of vocational decisions*. Journal of Occupational and Organizational Psychology 77, 95-113.
- Arnold, John (1997). *Managing Careers into 21st Century*. London: Paul Chapman Publishing Ltd. ISBN 1-85396-317-8.
- Arthur, Michael B., Khapova Svetlana N. & Wilderom Celeste P.M. (2005). *Career Success in a Boundaryless Career World*. Journal of Organizational Behavior 26, 177-202.
- Arthur, Michael B., Rousseau, Denise M. (1996). *The Boundaryless career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford University Press, Inc. ISBN 0-19-514958-0.
- Aryee, Samuel ja Debrah, Yaw A. (1993). *A cross-cultural application of a career planning model*. Journal of Organizational Behavior 14: 2, 119-127.
- Barley, Stephen R. (1989). Careers, identities, and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology, 41-65. Teoksessa: *Handbook of Career Theory*. Toim. Arthur, Michael B., Hall, Douglas T., Lawrence, Barbara S. Cambridge University Press, Cambridge. ISBN 0-521-33015-7.
- Baruch, Yehuda (2004a). *Managing Careers – Theory and Practice*. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 0-273-67800-0.

- Baruch, Yehunda (2004b). *Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives*. Career Development International 9: 1, 58-73.
- Baruch, Yehunda & Peiperl, Maury (1997). *Back to Square Zero: The Post-Corporate Career*. Organizational Dynamics 25: 4, 6-22.
- Betz, Nancy E., Fitzgerald, Louise F., Hill, Raymond E. (1989). Trait-factor theories: traditional cornerstone of career theory, 26-37. Teoksessa: *Handbook of Career Theory*. Toim. Arthur, Michael B., Hall, Douglas T., Lawrence, Barbara S. Cambridge University Press, Cambridge. ISBN 0-521-33015-7.
- Buckley, Leslie B., Petruik, Michael G. (1995). *Socio-Demographic factors, reference groups, and the career orientations, career aspirations and career satisfaction of Canadian police officers*. American Journal of Police xiv: 2, 107-148.
- Chang, I-Chiu., Hwang, Hsin-Ginn., Liu, Chung-Feng., Siang, Siao-Hong. (2007). *A Study of career anchors and job characteristic preferences of is students*. The Journal Computer Information Systems 47: 3, 24-34.
- Cochran, Caroline C., Carter, Gary W., Dorsey, David W. (2003). *Identifying Career Paths: A Review of the Literature*. Minneapolis: Personnel Decisions Research Inctitutes, Inc. Minnesota. Technical Report No. 435.
- Crant, Michael J., Kraimer, Maria L., Seibert, Scotte E. (2001). *What Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success*. Personnel Psychology 54: 4, 845-874.
- Cytrynbaum, Solomon & Crities, John O. (1989). The utility of adult development theory in understanding career adjustment process, 66-88. Teoksessa: *Handbook of Career Theory*. Toim. Arthur, Michael B., Hall, Douglas T., Lawrence, Barbara S. Cambridge University Press, Cambridge. ISBN 0-521-33015-7.

- Dalton, Gene W. (1989). Developmental views of careers in organizations, 89-119. Teoksessa: *Handbook of Career Theory*. Toim. Arthur, Michael B., Hall, Douglas T., Lawrence, Barbara S. Cambridge University Press, Cambridge. ISBN 0-521-33015-7.
- Darcy, Maria U. A. (2005). *Examination of the structure of Irish students' vocational interests and competence perceptions*. *Journal of Vocational Behavior* 67: 2, 321-333.
- Derr, C. Brooklyn & Laurent, André (1989). The internal and external career: a theoretical and crosscultural perspective, 454-474. Teoksessa: *Handbook of Career Theory*. Toim. Arthur, Michael B., Hall, Douglas T., Lawrence, Barbara S. Cambridge University Press, Cambridge. ISBN 0-521-33015-7.
- Derr, C. Brooklyn (1986). *Managing the New Careerist*. Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco, California.
- Donohue, Ross (2006). *Person-environment congruence in relation to career change and career persistence*. *Journal of Vocational Behavior* 68: 3, 504-515.
- Eskola Jari & Juha Suoranta (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino. ISBN 951-768-035-X.
- Evans, Clive (1996). *A Review of Career Anchors in Use*. *European Journal of Work & Organizational Psychology* 5: 4, 609-615.
- Feldman, Daniel C., Bolino, Mark C. (2000). *Career Patterns of the Self-Employed: Career Motivations and Career Outcomes*. *Journal of Small Business Management* 38: 3, 53-67.

- Furnham, Adrian., Koritsas, Eva (1990). *The protestant work ethic and vocational preference*. Journal of Organizational Behavior 11: 1, 43-56.
- Goh, David S., Lee, Jo Ann., Yu, Jianyuan (2004). *Factor Structure of the Strong Interest Inventory With a Chinese High School Sample*. The Journal of Psychology 138: 2, 171-184.
- Grönfors, Martti. (1985). *Kvalitatiiviset kenttätutkimukset*. Juva: Werner Söderström Osakeyhtiö. ISBN 951-0-11339-5.
- Hall, Douglas T. (2002). *Careers in and out of Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc. ISBN 0-7619-1546-X.
- Hall, Douglas T., Foster, Lawrence W. (1977). *A Psychological Success Cycle and Goal Setting: Goals, Performance, and Attitudes*. Academy of Management Journal 20, 282-290.
- Heilmann, Pia (2006). *Finnish managers' careers in ICT and paper business sectors*. Baltic Journal of Management 1: 3, 339-341.
- Hennequin, Emilie (2007). *What "career success" means to blue-collar workers*. Career Development International 12: 6, 565-581.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2004). *Tutki ja kirjoita*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. ISBN 951-26-5113-0.
- Holland, John L. (1966). *The Psychology of Vocational Choice. A Theory of Personality Types and Model Environments*. Waltham, Mass.: Blaisdell Publishing Company.

- Holland, John L. (1973). *Making Vocational Choices: A Theory of Careers*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc. ISBN 0-13-547828-6.
- Honkonen, Maria (1999). *Psychological Type and Career Expectations of Business Students: An Application of Schein's Career Anchors*. Vaasa: University of Vaasa. Discussion Papers 249.
- Honkonen, Maria (1998). *Personality and Work Expectations of Finnish Business Students: An Application of Holland's Career Orientation*. Vaasa: University of Vaasa. Discussion Papers 239.
- Igbaria, Magid., Kassicieh, Suleman K., Silver, Milton (1999). *Career orientations and Career Success among Research, and Development and Engineering Professionals*. *Journal of Engineering & Technology Management* 16: 1, 29-54.
- Judge, T., Cable, D., Boudreau, J., Bretz, R. (1995). *An empirical investigation of the predictors of executive career success*. *Personnel Psychology* 48: 485-519.
- Järnlström, Maria (2002). *Personality and Career Orientation of Business Students*. Vaasa: University of Vaasa. Acta Wasaensia No. 102, Business Administration 40.
- Järnlström, M. & Kohtamäki, M. (2009). *The role of career strategizing behaviour: The relationship between career planning, career strategies, job and career satisfaction and supervisory support*. Proceedings of European Academy of Management Conference, Liverpool, May 11-14.2009.
- Järvi, Pentti (1997). *Ammattimielikuvia: Ammattimielikuva osana ammatillisen suuntautumisen prosessia*. Turku: Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-10:1997. ISBN 951-738-901-7.

- Kuijpers, Marinka A. C., Schyns, Birgit., Scheerens, Jaap (2006). *Career Competencies for Career Success*. *The Career Development Quarterly* 55: 2, 168-176.
- LaPointe, Kirsi (2003). *Subjekttiivinen ura työurien tutkimuksessa ja teorioissa*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu. Working papers W-350.
- Lau, Victor P., Shaffer, Margaret A. (1999). *Career success: the effects of personality*. *Career Development International* 4: 4, 225–231.
- Lähteenmäki, Satu (1995). “Mitä kuuluu - kuka käskee?” yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä – vaihemallin mukainen tarkastelu. Turku: Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-1:1995. ISBN 951-738-667-2.
- Marshall, Verena., Bonner, Dede (2003). *Career Anchors and the Effects Of Downsizing: Implications for Generations and Cultures at Work. A Preliminary Investigation*. *Journal European Industrial Training* 27: 1, 38-56.
- McMurtrey, Mark E., Grover, Varun., Teng, James T. C., Lightner, Nancy J. (2002). *Job Satisfaction of Information Technology Workers: The Impact of Career Orientation and Task Automation in a CASE Environment*. *Journal of Management Information Systems* 19: 2, 273-302.
- Miettinen A. & Salminen E. O. (1985). *Ura-ankkurit*. University Associates, Inc. 8517 Production Avenue San Diego, CA 92121, USA
- Mayrhofer, Wolfgang., Steyrer, Johannes., Meyer, Michael., Strynk, Guido., Schiffinger, Michael., Iellatchitch, Alexander. (2005). *Graduates' career aspirations and individual characteristics*. *Human Resource Management Journal* 15: 1, 38-56.

- Pelos, Sophia G. (2000) *Career orientations of female entrepreneurs: A study using Schein's career anchor theory*. Ed.D. University of San Francisco.
- Peltonen, Tuomo (2007). *Johtaminen ja organisointi, teemoja näkökulmia ja haasteita*. Keuruu: KY-palvelu Oy. ISBN 978-952-99060-5-5.
- Prediger, Dale J. (1999). *Basic structure of work-relevant abilities*. Journal of Counseling Psychology 46: 2, 173-185.
- Pringle, Judith K., Mallon, Mary. (2003). *Challenges for the boundaryless career odyssey*. International Journal of Human Resource Management 14: 5, 839-853.
- Schein, Edgar H. (1971). *The Individual, the Organisation and the Career: A Conceptual Scheme*. The Journal of Applied Behavioral science 7: 4, 401-426.
- Schein, Edgar H. (1978). *Career Dynamic: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, MA. etc.: Addison-Wesley Publishing Company. ISBN 0-201-06834-6.
- Schein, Edgar H. (1987). Individuals and careers. In: *Handbook of Organizational Behavior*, 155-177. Ed. Jay W. Lorsch. London: Prentice-Hall Inc. ISBN 0-13-380650-2.
- Schein, Edgar H. (1994). *Organizational Psychology*. 3<sup>rd</sup> edition. New Jersey: Prentice-Hall. ISBN 0-13-641332-3.
- Smart, J. C. (1989). *Life history influences on Holland Vocational type development*. Journal of Vocational Behavior 34: 1, 69-87.
- Smith, Teresa., Alison, Sheridan (2006). *Organisational careers versus boundaryless careers: Insights from the accounting profession*. Journal of Management and Organization 12: 3, 223–234.

Sonnenfeld, Jeffrey., Kotter, John P. (1982). *The Maturation of Career Theory*. Human Relations 35: 1, 19-46.

Suutari, Vesa., Taka, Milla (2004). *Career anchors of managers with global careers*. The Journal of Management Development 23: 9, 833-841.