

**VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN LAITOS**

Johanna Ollila
GLOBAALIT TYÖURAT JA URAPÄÄOMA

Johtamisen ja organisaatioiden
pro gradu – tutkielma
Kansainvälisen yritystoiminnan
koulutusohjelma

VAASA 2008

SISÄLLYSLUETTELO		sivu
TIIVISTELMÄ		7
1	JOHDANTO	9
1.1	Tutkimuksen taustaa	9
1.2	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	10
1.3	Tutkimuksen rakenne	12
2	RAJATTOMIEN URIEN TEORIA	14
2.1	Teoreettisia näkökulmia työuriin	14
2.2	Perinteisen ja rajattoman urateorian vertailua	18
2.3	Muuntautumiskykyinen ura	24
2.4	Urapääoma	26
2.4.1	Urakompetenssit: miksi-, miten- ja kuka-tietämys	27
3	GLOBAALIT TYÖURAT JA URAPÄÄOMA	30
3.1	Kansainväliset komennukset ja työurat	30
3.2	Kansainvälisen työn eri muotoja	34
3.3	Globaalin johdon kehittäminen	39
3.4	Uraohjauksen muutos	40
3.4.1	Yksilön ja organisaation tarpeet	42
3.5	Urapääoma	44
3.5.1	Kansainvälisten komennusten vaikutus urapääomaan	47
3.6	Yhteenvedo	48
4	TUTKIMUSMETODOLOGIA	53
4.1	Laadullinen tutkimus	53
4.2	Teemahaastattelut	54
4.3	Aineisto	55
4.3.1	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	58
5	TUTKIMUSTULOKSET	60
5.1	Globaali työura	60
5.1.1	Globaaliin työuraan vaikuttavat taustatekijät	63
5.1.2	Globaalin työuran erityspiirteitä	65

5.2	Urapääoma	70
5.3	Yksilön ja organisaation roolit uraohjauksessa	74
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	77
	LÄHDELUETTELO	83

KUVIOLUETTELO**sivu**

Kuvio 1: Tutkimuksen rakenne	13
Kuvio 2: Globaali urapolku kolmen vaikutusalueen risteyksessä	32
Kuvio 3: Teorian yhteenveto	49
Kuvio 4: Empiirinen tutkimusprosessi	55
Kuvio 5. Työskentelymaat mantereittain	56
Kuvio 6. Ulkomailla vietetty aika	57
Kuvio 7. Tehtävätyypit ulkomailla	57

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1: Perinteisen ja rajattoman uran erot	24
---	----

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta****Tekijä:** Johanna Ollila**Tutkielman nimi:** Globaalit työurat ja urapääoma**Ohjaaja:** Vesa Suutari**Tutkinto:** Kauppätieteiden maisteri**Laitos:** Johtamisen laitos**Oppiaine:** Johtaminen ja organisaatiot**Koulutusohjelma:** Kansainvälisen yritystoiminnan koulutusohjelma**Aloitusvuosi:** 2004**Valmistumisvuosi:** 2008 **Sivumäärä:** 90

TIIVISTELMÄ

Kansainvälinen uraliikkuvuus yleistyy koko ajan samalla kun yritykset kansainvälistyvät. Organisaatiot ovat heränneet huomamaan osaavan, kansainvälistä kokemusta omaavan henkilöstön tarpeen. Ekspatriaattien ohella myös muut kansainvälisen työn muodot ovat lisääntyneet. Tässä tutkimuksessa on keskitytty tarkastelemaan globaalia työuraa, joka voi sisältää erilaisia kansainvälisen työn muotoja. Tämän työn tarkoituksena on tutkia globaalin työuran erityispiirteitä, globaalien johtajien urapääomaa sekä analysoida globaalilla työuralla olevien johtajien näkemyksiä yksilön ja organisaation rooleista uraohjauksessa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu Arthur ja Rousseau:n (1996) rajattoman työuran teoriaan sekä DeFillippi ja Arthur'in (1994) urakompetenssi-teoriaan (miten-, miksi-, ja kuka-tietämys). Viitekehys on pyrkinyt määrittelemään taustatekijöitä, jotka selittävät globaalin työuran erityispiirteitä. Tutkimusaineisto kerättiin yhdeksän teemahaastattelun avulla. Haastateltavat olivat työskennelleet ulkomailla keskimäärin 2,2 kertaa ja yhteensä 7,9 vuotta eri työkomennukset mukaan lukien.

Tutkimuksen tulosten voidaan todeta noudattavan aiempien tutkimuksien tuloksia suurimmalta osin. Teoria rajattoman uran yleisyydestä ja globaalin työuran erityispiirteistä ulkomailla työskennelleiden keskuudessa vahvistui. Miten-, miksi- ja kuka-tietämysten koettiin karttuneen juuri ulkomailla työskenteelyn ansiosta. Haastateltavien näkemykset tukivat myös edellisten tutkimusten tuloksia uraohjauksesta.

AVAINSANAT: globaalit työurat, rajaton ura, uraohjaus, urapääoma

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Suuri osa yrityksistä odottaa tulevaisuudessa entistäkin aggressiivisempaa kasvua ulkomaille ja kansainvälinen uraliikkuvuus yleistyy koko ajan samalla kun yritykset kansainvälistyvät. Voimakas kansainvälinen kasvu, alati muuttuvat työmarkkinat ja näiden tuomat mahdollisuudet tuovat haasteita sekä työnantajille että työntekijöille. (Cartus 2004.) Moni suomalainenkin yritys toimii jo maailmanlaajuisesti ja monet pienet ja keskisuuret kotimaiset yritykset hakevat kasvua kansainvälisiltä markkinoilta suurten yritysten vanavedessä. Yritykset panostavat yhä enemmän henkilöstöresursseihinsa menestyäkseen globaaleilla markkinoilla. Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen on tullut yhä tärkeämmäksi osaksi yritysten strategiaa yritysten laajentaessa toimintaansa ulkomaille, erityisesti osaamisintensiivisillä toimialoilla. Ennen kaikkea pätevien johtajien kouluttamisen tarve on tullut esiin viime vuosina (Adler & Bartholomew 1992; Morrison 2000) ja yhtenä tehokkaimpana kouluttamisen muotona on pidetty ulkomaankomennusta (Gregersen, Morrison & Black 1998).

Organisaatiot eivät nykyään kuitenkaan enää pidä pitkäkestoista ulkomaankomennusta ainoana keinona tiedon siirtämiseen tai toiminnan integroimiseen yli maaraajojen. Yritykset ovat siirtymässä yhä enemmän kohti toisenlaisia kansainvälisen liikkuvuuden muotoja, kuten lyhytkestoisia komennuksia, paikallisia siirtoja ja kansainvälistä liikematkustusta. (Cartus 2004) Tämä asettaa työntekijälle paineita uudenlaiseen globaaliin liikkuvuuteen. Viime vuosina globaalia työuraa onkin tutkittu yhä enemmän erilaisten kansainvälisten työkomennusten yhteyksissä. (Brewster & Suutari 2005; Thomas, Lazarova & Inkson 2005)

Urakirjallisuus on myös tarkastellut yhä joustavampaa, dynaamisempaa ja muuntautumiskykyisempää työuraa. (Arthur & Rousseau 1996; Doherty, Viney, & Adamson 1997) Ennen kaikkea rajattoman uran (boundaryless career) käsitteellä nähdään olevan erityistä merkitystä nykypäivän epävarmassa työympäristössä, jossa organisaatiolla ei ole enää samanlaista vastuuta työntekijästä kuin ennen (Arthur & Rousseau 1996). Cappellen ja Janssens (2005) ovat myös rajanneet yksilön ominaisuudet, kansainvälisen ympäristön sekä organisaation omi-

naisuudet globaaleihin urapolkuihin vaikuttavina tekijöinä viitoittaen samalla tulevien tutkimusten suuntaa.

Vaikka kansainvälistä työuraa onkin tutkittu viime aikoina, tutkimukset tarkastelevat näitä ilmiöitä lähinnä perinteisen näkökulman kautta (Thomas ym. 2005; Dowling & Welch 2004), jossa työnantaja lähettää työntekijän ulkomaille tietyksi ajanjaksoksi ja tämän jälkeen työntekijä palaa samaan organisaatioon. Sen sijaan globaalien johtajien työuraa tai urapääomaa on tutkittu erityisen vähän alalla (Mäkelä & Suutari 2005; Dickmann & Harris 2005), eikä globaalin työuran vaikutuksia urapääomaan tiedetä tarkasti. Kaiken kaikkiaan aikaisempi globaalin johdon urapääoman tutkimus on vielä alkutekijöissään ja lisää tutkimusta tarvitaan ymmärtääksemme prosesseja potentiaalisen globaalin johdon kehittämisen taustalla. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä tietoutta globaalien johtajien urien erityispiirteistä, urapääomasta ja uraohjauksen rooleista. Sen takia tässä työssä

1. tutkitaan globaalin uran erityispiirteitä sekä perinteisen urateorian että rajattoman uran teorian näkökulmasta,
2. tutkitaan globaalien johtajien urapääomaa sekä
3. analysoidaan globaalilla työuralla olevien johtajien näkemyksiä yksilön ja organisaation rooleista uraohjauksessa.

1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Globaalin työuran käsitteen määrittelemineen on tärkeää, kun kuvataan erilaisia työuria ja yritetään ymmärtää urakehityksen suuntia ja syitä. Globaalit työurat eroavat yleensä esimerkiksi yksittäisestä ulkomaankomennuksesta sillä, että ne sisältävät useita erilaisia kansainvälisiä työtehtäviä yksilön uran aikana. Mäkelä ja Suutari (2005) jaottelevat globaalien työurien määrittelyn kahteen osaan: työ- ja uralähtöiset määritelmät (job- and career-related approaches). Työlähtöisessä määritelmässä keskitytään työn tehtävänkuvuihin. Henkilön työstä tulee globaali silloin, kun työ sisältää globaaleja vastuita organisaation sisällä. Tämä ei varsinaisesti vaadi henkilön liikkumista maiden rajojen yli, vaan juuri työtehtävien laatu tekee työstä globaalin. (ks. esim. Cappellen & Janssens 2005) Uralähtöisen määritelmän mukaan urasta tulee globaali silloin, kun se sisältää useita ulkomailta suoritettuja työtehtäviä. Ura saattaa sisältää myös ajanjaksoja kotimaas-

sa, mutta yksilöllä on pitkäkestoinen urasitoutuminen kansainväliseen toimintaympäristöön. (Mäkelä & Suutari 2005) Tässä pro gradu-tutkielmassa keskitytään jälkimmäisiin, uralähtöisen määritelmän mukaisiin, globaalin työuran omaaviin henkilöihin.

Globaali johtaja määritellään jo aikaisemmin mainitun uralähtöisen määritelmän mukaisesti, jolloin urasta tulee globaali vasta, kun henkilö työskentelee kansainvälisellä työuralla pitkäkestoisesti. Globaali johtaja viittaa tässä tutkimuksessa niihin henkilöihin, joilla on siten ollut useampia kansainvälisiä työtehtäviä ulkomailla työuransa aikana.

Rajaton ura (boundaryless career) viittaa työuran laatuun. Termi on vaikea kääntää suomen kielelle, ja rajaton ura suomen kielessä saatetaan käsittää ennemminkin valtioiden välisenä rajattomuutena, kuin organisaatioiden välisenä rajattomuutena. Rajaton ura tässä kontekstissa viittaa kuitenkin ennen kaikkea organisaatioiden väliseen rajattomuuteen yksilön urapolulla. Inkson (2006) selittää rajattoman työuran seuraavasti:

“... (boundaryless career is) a career either with no limits to the territory into which it can extend, or at least no clear line or barrier marking, where those limits are.”

Inkson näkee työuran siis rajattomana alueena, jossa urapolku voi kulkea periaatteessa mihin suuntaan tahansa. Arthur ja Rousseau (1996) ovat määritelleet rajattoman uran viittaavan ammatilliseen polkuun, jota ei ole sidottu tiettyihin organisaatioihin, vaan joka kehittyy projektiluontoisesti yritysten kesken ja toimialan sisällä. He keskittyvät määritelmässään yksilön tulkintaan omasta urastaan ja ennen kaikkea aikajanaan, jossa ura kehittyy. Tässä työssä rajattoman uran teoriaa käsitellään Arthur ja Rousseau (1996) määritelmän mukaan ajassa kulkevana kertomuksena, jossa yksilöllä on mahdollisuus tarttua ohikiihtäviin tilaisuuksiin ja hyötyä niistä. Tällöin painotetaan hektistä työympäristöä, jossa yksilö on itse vastuussa omasta kehityksestään vastapainona perinteiselle uratutkimukselle, jossa organisaatio, rutiinit ja byrokratia vaikuttavat suuresti yksilön uran kehittymiseen.

Uraohjauksella ja urasuunnittelulla on suuri vaikutus ensinnäkin organisaation kykyyn vastata sille asetettuihin tavoitteisiin ja toiseksi yksilön kykyyn vastata

henkilökohtaisiin haasteisiin. Perinteisesti uraohjauksella tarkoitetaan Leibowitz, Farren & Kaye:n (1986) mukaista määrittelyä, jonka mukaan ”uraohjaus on organisoitu, virallistettu ja suunniteltu järjestelmä, jonka tarkoituksena on luoda tasapaino yksilön uratarpeiden ja organisaation työvoimavaatimusten kesken.” Rajattoman urateorian mukaisesti yksilö pystyy kuitenkin itse vaikuttamaan suuresti omaan uraansa. Tämän takia tässä tutkielmassa uraohjaus viittaa perinteisen näkemyksen vastaisesti yksilön ja organisaation väliseen vuoropuheluun uran suunnasta. Uraohjaus ei siis ole yksin organisaation tai yksilön vastuulla.

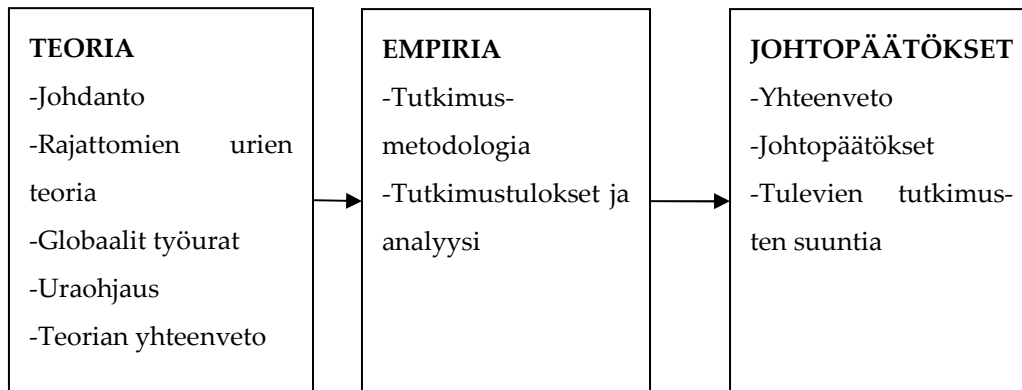
Urapääoma koostuu kolmenlaisesta tietämyksestä (DeFillippi & Arthur 1994, Cappellen & Janssens 2005). Miksi-tietämys (*knowing-why*) viittaa uramotivaatioon, joka sisältää muun muassa työn tarkoituksenmukaisuuden ja työhön samaistumisen, ja joka voidaan liittää itsevarmuuteen ja energiaan halutun urapolun tavoittelussa. Miten-tietämys (*knowing-how*) tarkoittaa yksilön uraan liittyviä taitoja ja tehtäväkohtaista tietämystä. Viimeisenä on kuka-tietämys (*knowing-whom*), joka kuvastaa uralle tärkeitä kontakteja ja sosiaalisia verkostoja. Näitä kolmea ulottuvuutta käytetään tutkimuksessa.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne on seuraava: kappaleessa 1. käydään läpi tutkimuksen taustaa ja määritellään tutkimuksen keskeiset käsitteet. Kappale 2. käsittelee rajattomien urien teoriaa. Ensin käydään läpi yleistä urateoriaa ja tarkastellaan työuran ominaispiirteitä. Kappaleessa 2.2. vertaillaan perinteisen ja rajattoman urateorian näkökulmia. Tarkastelu pohjautuu rajattoman uran teoriaan, koska kyseisen teorian on esitetty kuvaavan hyvin globaalin työuran ominaispiirteitä. Seuraavana käsitellään muuntautumiskykyistä uraa kappaleessa 2.3., jonka jälkeen käydään läpi urapääomaa ilman kansainvälistä kontekstia. Lisäksi tarkastellaan, miten yksilön urakompetenssit rakentuvat.

Toinen pääkappale 3. käsittelee globaaleja työuria ja urapääomaa, eli kansainvälistä kontekstia. Kappaleessa 3.4. käsitellään globaalilla työuralla olevien johtajien näkemyksiä yksilön ja organisaation rooleista uraohjauksessa ja lopuksi urapääomaa kansainvälisessä kontekstissa kappaleessa 3.5.

Tämän jälkeen esitetään tutkimusmetodologia, jonka avulla data on kerätty ja analysoitu. Sen jälkeen siirrytään tutkimuksen tuloksiin. Tuloksissa käsitellään tutkimuskysymyksiä mukailleen ensin globaalia työuraa kappaleessa 5.1., sen jälkeen urapäätömaa kappaleessa 5.2. ja viimeisenä yksilön ja organisaation rooleja uraohjauksessa. Lopuksi esitetään johtopäätökset sekä yhteenveto.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne

2 RAJATTOMIEN URIEN TEORIA

2.1 Teoreettisia näkökulmia työuriin

Työuria voidaan luokitella ja analysoida monella tapaa. Jokainen ihminen näkee oman työuransa eri tavalla, toiset suunnittelevat sen pitkälle eteenpäin ja osa ihmisistä vain ajautuu uusiin tehtäviin. Perinteisesti uralla tarkoitetaan yksilön ajan myötä kehittyvää erilaisten työtehtävien tapahtumasarjaa (Lähtenmäki 1992). Kaikilla työssäkävillä on oma uransa työstä riippumatta ja uralla on aina jokin suunta, jota työntekijä valinnoillaan toteuttaa.

Perinteinen urakäsitys korostaa organisaation sisällä tapahtuvaa hierarkista ja vertikaalista urakehitystä, jossa yksilö tekee valintoja ja arvioi omaa urakehitystään. Tällainen perinteinen työura korostaa myös elämänmittaista työuraa ja tarkoittaa yleensä saman yrityksen palveluksessa työskentelemistä. Uralla eteenpäin siirtymisellä tarkoitetaan tällöin lähinnä vertikaalisessa suunnassa etenemistä, eli ylenemistä tarjottujen mahdollisuuksien mukaan. Perinteiselle uralle tyypillisiä piirteitä ovat pysyvyys, hierarkkisuus sekä selkeästi rajatut työtehtävät (DeFillippi & Arthur 1996: 116). Erilaisia urateorioita onkin esitetty runsaasti aikaisemmassa kirjallisuudessa. Lähtenmäen (1995) sekä Scheinin (1978) malleissa yhdistyvät erilaiset elämänkaari- ja urateoriat. Nämä teoriat olettavat ihmisen elämänkaaren ja siinä tapahtuvan työuran muodostuvan erilaisten vaiheiden kautta. Urateorioita edustaa esimerkiksi Superin (1957) klassinen uravaihemalli. Tämän mallin mukaan yksilö käy läpi neljä erilaista uravaihetta työelämänsä aikana: kokeiluvaiheen (0–14 v.), muodostumisvaiheen (25–35 v.), ylläpitovaiheen (35–65 v.) ja taantumisvaiheen (65–). Kaikki nämä mallit esittävät suhteellisen kaavamaisen kuvan yksilön urasta, joka etenee tiettyjen, toisiaan seuraavien vaiheiden kautta.

Vaikka teoriat tarjoavat eri näkökulmia työuran vaiheistukseen, ne kaikki olettavat yksilön työuran muodostuvan suhteellisten vakaiden vaiheiden ja toisaalta kriisivaiheiden eli murroskohtien vaihteluna. Jokaisen vakaan vaiheen tehtävänä on rakentaa ja vaalia senhetkistä tilannetta. Vakaisissa vaiheissa rooleja ja pyrkimyksiä tärkeillä elämänalueilla ei vahvasti kyseenalaisteta. Kriisi eli mur-

rosvaihe mahdollistaa vanhan elämänrakenteen hajottamisen ja luo mahdollisuuden uuden luomiseen. (Super 1957)

Työura voidaan jakaa subjektiiviseen ja objektiiviseen näkökulmaan. (Barley, 1989) Objektiivinen eli ulkoinen työura koostuu kaikista yksilölle tapahtuvista konkreettisista asioista työuran aikana. Näitä voivat olla muun muassa eri työpaikat, työtehtävät, koulutus ja opinnot tai muut erityisajanjaksot, kuten äitiysloma tai varusmiespalvelu. Subjektiivinen eli sisäinen työura käsittää myös yksilön henkilökohtaiset kokemukset ja tunteet sekä eri tilanteiden tulkinnan ja niiden merkityksen. Tutkimukset aiheesta ovat suurimmaksi osaksi keskittyneet ulkoiseen uraan, ja sisäisen uran tutkiminen on jäänyt vähemmälle huomiolle (Jokinen Brewster & Suutari 2005) Kuten myöhemmin kappaleessa 2.2. tulen käsittelemään, myös menestys uralla voidaan käsittää eri tavoin näkökulmasta riippuen.

Subjektiivista näkökulmaa työuraan edustaa Scheinin (1978) teoria ura-ankkureista. Schein on määritellyt yhdeksän yksilön urasuuntautumista kuvaavaa ura-ankkuria, joiden tiedostamisen kautta yksilö voi kasvaa ja kehittyä valitsemallaan alueella. Ura-ankkuri pohjautuu yksilön tarpeisiin ja motiiveihin ja ohjaa yksilön urapäätöksiä koko urapolun ajan korostaen uratytyväisyyttä. Toisin sanoen kun ihminen tunnistaa ankkurinsa, eli sen mikä on tärkeää, hänen on helpompaa hakeutua oikeanlaisiin tehtäviin. Esimerkiksi jos joku rakastaa itsenäisyyttä, hänen ei pidä hakeutua työhön, jossa on paljon sääntöjä. Lähteenmäki (1995: 175) määrittelee ura-ankkurit työn sisältöä koskeviksi pitkän tähtäimen odotuksiksi. Ne ovat sidottuja yksilön persoonallisuuteen ja arvo maailmaan, ohjaten uravalintaa ja myöhempiä urapäätöksiä. Ura-ankkurit muovaavat yksilön elämän tavoitteita ja vaikuttavat tulevaisuudenodotuksiin.

Inkson (2004) kuvaa taas työuran objektiivista näkökulmaa. Urapolkuja voidaan kuvailla Inksonin mukaan kahdesta näkökulmasta: *Työntekijän näkökulmasta* (micro-behavior), jolloin tutkitaan työntekijän käytöstä ja kuljettua polkua tai vaihtoehtoisesti *ympäristön näkökulmasta* (macro-structure), jolloin keskitytään maastoon tai alueeseen, jossa polku kulkee. Inkson (2004) on luokitellut työuria myös erilaisten vertausten kautta. Hän näkee työuran muun muassa kiertona, kohtaamisina ja ihmissuhteina, roolina tai kertomuksena, joka kuvaa työuraa eräänlaisena liikkeenä eteenpäin ja polkuna pisteestä seuraavaan. Ura nähdäänkin yleisimmin matkana tai tienä, johon vaikuttavat monet eri tekijät.

Kiinnostavinta tässä polku-vertauskuvassa on jatkuva liike: liike voi tapahtua maantieteellisesti, työtehtävien tai työnkuvien välillä tai organisaatioiden välillä. Tämä liike sisältää kaksi ulottuvuutta: liikkeen ajassa sekä paikassa samanaikaisesti. Ongelmana tässä vertauskuvassa on kuitenkin sen määrittelemättömyys. Urapolku voi siis kehittyä hitaasti tai nopeasti, ja siihen voivat vaikuttaa lukemattomat seikat. Ensinnäkin, urapolussa voi olla tarkka määränpää tai sitten se voi olla ajalehtimistä paikasta toiseen. Yleensä urakehityksen liike halutaan nähdä nousevana, vertikaalisena liikkeenä. Ura voi kuitenkin kehittyä myös horisontaalisesti tai jopa mennä taaksepäin tai pyöriä ympyrää. Ongelmallisena nähdään myös urakehitykseen vaikuttavat tekijät, jotka ovat niin työntekijästä itsestään riippuvia kuin myös organisaatiosta ja kansainvälisestä ympäristöstä riippuvia. Työntekijä voi pyrkiä määrätietoisesti urapolullaan tiettyyn suuntaan, mutta ulkopuoliset seikat, kuten organisaatio tai kansainvälinen ympäristö saattavat vetää hänet vastakkaiseen suuntaan. (Inkson 2004) Tämän takia urapolku on hyvin vaikeasti määriteltävä vertauskuva ja sen käyttöön liittyy hyvin paljon sattumanvaraisuuksia.

Erilaisia urapolkutyyppisiä on luokiteltu paljon, ja ennakoimatonta, objektiivista urakulkua voidaan ehkä luonnehtia parhaiten yksilölliseksi tarinaksi (Onnismaa 2004). Tremblay, Wils ja Proulx (2002) ovat esittäneet viisi erilaista urapolun kuvausta. Ensimmäisenä esitetään manageriaalinen urapolku, joka on hyvin perinteinen ja hierarkkinen urapolku, jossa onnistuminen tietää enemmän hallinnollista valtaa ja vastuuta. Asiantuntijaurapolussa on korkea asiantuntijuuden erikoistumisen aste ja projektiorientoituneessa urapolussa tärkeää on ammattialueen taitojen laajeneminen, ei uralla yleneminen. Neljäntenä luetaan yrittäjäorientaatio, jossa oman yrityksen perustaminen ja yrittäjänä toimiminen ovat tärkeitä tavoitteita. Viimeisenä urapolkuna esitetään hybridiura, joka on useiden eri urapolkujen kokeilu. Urapolut eivät tosiasiallisesti ole, eivätkä kaikkien kohdalla voikaan olla aina ikään kuin nousujohteisia ja jatkuvia, vaan pikemminkin sirpaleisia, katkonaisia ja myös alaspäin meneviä (Lähteenmäki 1995: 29). Ura voi kehittyä perinteisen mallin mukaan hierarkkisesti ylöspäin, mutta myös alaspäin tai horisontaalisesti. Työntekijät eivät enää yleensä työskentele koko työuraansa saman työnantajan palveluksessa. Uusimmissa urateorioissa on korostettu aiempaa enemmän organisaatioiden vähenevää roolia yksilöiden urien kehityksessä ja vastuu kehittymisestä on siirtynyt enemmän yksilölle itselleen. (Arthur & Rousseau 1996; Cappellen & Janssens 2005).

Työntekijän ja työnantajan välillä vallitsee virallisen kirjallisen työsopimuksen lisäksi näkymätön sopimus, niin sanottu psykologinen sopimus. Schein (1978) ja Levinson, Darrow, Klein, Levinson & McKee (1978) esittivät ensimmäisenä teoriansa työnantajan ja työntekijän välisestä psykologisesta suhteesta. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi käyttäytymissääntöjen ja normien noudattamista sekä vastavuoroista velvollisuuksien hoitamista. Psykologinen sopimus on epävirallinen ja kirjoittamaton. Kyse on työntekijän ja työnantajan välisestä molemminpuolisesta hyötysuhteesta. Pitkässä työsuhteessa psykologinen sopimus on syventynyt usein kunnioitusta ja luottamusta, jopa ystävyyttä sisältäväksi suhteeksi. (Siljanen 2007.)

Muuttuvasta liiketoimintaympäristöstä johtuen työurien kehitys on suuntautunut koko ajan enemmän kohti niin sanottua rajatonta uraa. (Arthur, Khapova & Wilderom 2005; Sommerlund & Boutaiba 2007) Tämän teorian esittivät ensimmäisinä Arthur ja Rousseau (1996). Sen perusajatuksena on, että uralla liikkuminen ja eteneminen tapahtuvat paitsi vertikaalisesti, myös lisääntyvässä määrin horisontaalisesti. Nykyään yksilöt ylittävät organisaatioiden rajoja työmarkkinoilla, eikä saman työnantajan palveluksessa olla koko työikä. Rajattomassa urassa yksilö on itse vastuussa omasta kehityksestään ja häntä ohjaavat ympäristön muutokset organisaation sijaan. Myös yksilön itsensä on sopeuduttava joustavampaan ja alati muuttuvaan työilmapiiriin, jossa työ itsessään saattaa siirtyä työnkuvaltaan organisaation ulkopuolelle tai jopa eri alalle. (Smith & Sheridan 2006)

Rajaton ura tarkoittaa käytännössä paitsi tehtävärajojen, myös eri organisaatiotajojen ylittämistä, eli liikkumista yrityksestä toiseen työmarkkinoilla. Kansainvälisessä ympäristössä liikkuminen voi tapahtua myös eri maiden välillä. Liikkuminen on yleensä työntekijästä itsestään lähtevää. Hyvän työntekijän kyvyt huomataan myös kilpailevassa yrityksessä, ja työntekijän arvon työmarkkinoilla määrittelevätkin muut yritykset nykyisen työnantajan sijaan. Rajattoman uran asema vahvistuu ja sitä ylläpidetään usein hyvällä verkostoitumisella ja sosiaalisilla suhteilla. Usein työntekijä itse aktiivisesti hakeutuu uusiin työtehtäviin, vaikkei liikkuminen työmarkkinoilla aina kuitenkaan ole vapaaehtoista. Esimerkiksi irtisanominen, yrityksen siirtyminen ulkoistettuun palveluun tai tuotannon supistaminen saattavat johtaa siirtymiseen toisen työnantajan palvelukseen ja täten rajattoman työuran syntyyn. (Raider & Burt 1996: 190.) Työ-

paikkaa vaihdetaan yleisimmin kuitenkin siksi, että vanha työtehtävä ei enää vastaa yksilön tarpeisiin.

Syitä liikkumiseen työmarkkinoilla voivat olla mielekkäämmät työtehtävät, parempi palkka, parempi asema tai ylenemismahdollisuudet. Uralla menestymiseen rajaton ura tarjoaa hyvät mahdollisuudet. Urat muotoutuvat jatkuvasti, ja tyypillistä uraa on nykyään vaikea määritellä. Uraa voi luoda missä päin maailmaa tahansa - se ei ole riippuvainen tietystä paikasta. Ura on siis harvoin staabiili ja muuttumaton. Tämän kaiken seurauksena urat ovat muuttuneet rajoitetusta (*bounded*) urasta yhden organisaation sisällä rajattomaksi uraksi, jota määrittelevät joustavuus ja epävarmuus. Rajaton ura on nykyään enemmänkin tyypillinen kuin epätyypillinen ura. (Arthur & Rousseau 1996)

Inkson (2006) näkee työuran rajattomana alueena, jossa urapolku voi kulkea periaatteessa mihin suuntaan tahansa. Arthur ja Rousseau (1996) ovat määritelleet rajattoman uran viittaavan ammatilliseen polkuun, jota ei ole sidottu tiettyihin organisaatioihin, vaan joka kehittyy projektiluontoisesti yritysten kesken ja toimialojen välillä. He keskittyvät määritelmässään yksilön tulkintaan omasta urastaan ja ennen kaikkea aikajanaan, jossa ura kehittyy. Seuraavassa tarkastellaan perinteisen urateorian ja rajattoman urateorian yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia kuuden eri näkökulman kautta.

2.2 Perinteisen ja rajattoman urateorian vertailua

Perinteinen työura nähdään vahvasti tiettyyn organisaatioon kiinnittyneenä pitkäaikaisena työntekijän ja työnantajan välisenä suhteena. Yleensä tällaisia työsuhteita solmitaan suuriin, vakaisiin organisaatioihin, joissa urapolku kulkee yrityksen sisällä portaittain ja jossa työntekijä saa ajan myötä lisää vastuuta, palkkaa ja arvostusta. Tällainen kuvaus urapolusta ei kuitenkaan riitä kuvaamaan nykypäivän työympäristöä. Arthur ja Rousseau (1996) mukaan rajatonta uraa voidaan kuvailla enemmänkin syklisenä kuin vertikaalisena. Moderni uratutkimus painottaa hektistä ympäristöä, jossa yksilö on itse vastuussa omasta kehityksestään vastapainona perinteiselle lähestymistavalle, jossa organisaatio, rutiinit ja byrokratia vaikuttavat suuresti yksilön uran kehittymiseen.

Arthur ja Rousseau:n (1996) esittämä rajattoman uran teoria kuvaa muutosta työnantajan ja työntekijän välisessä psykologisessa suhteessa. Toisin sanoen perinteisen uran mukainen kuva työntekijästä, joka tekee ahkerasti hänelle annettut tehtävät, aiheuttaa vähän ongelmia ja tottelee kaikessa esimiehiään sekä esimiehestä, joka tarjoaa hyvää työtä, palkkaa ja elinikäisen työpaikan, on muuttumassa. Perinteisen suhteen mukaan työntekijä on siis uskollinen työnantajalleen ja vastalahjaksi työnantaja tarjoaa turvatun työpaikan. Tänä päivänä kuitenkin työsuhteet ovat muuttumassa siten, että työnantaja ei tarjoa enää elinikäistä työpaikkaa.

Seuraavassa perinteistä ja rajattomien urien teoriaa on vertailtu kuuden eri näkökulman kautta, jotka ovat työn fyysiset rajat, sitoutuneisuus ja työsuhde, taidot, menestyksen mittarit, työuran kehittämisen vastuu ja työhön suhtautuminen. Kaikissa näissä ulottuvuuksissa nähdään, että lähestymistavat poikkeavat toisistaan suuresti.

Työn fyysiset rajat

Työn fyysiset rajat eroavat suuresti puhuttaessa perinteisestä ja rajattomasta urasta. Kun perinteinen, yhden organisaation palveluksessa luotu ura noudattelee tiettyjä piirteitä (esimerkiksi eteneminen hierarkisesti organisaatiossa), rajoiton ura ei tarjoa työntekijälle mitään valmiita urapolkuja tai suuntaviivoja. Päinvastoin, rajattomalla uralla työtilanteille on tyypillistä epävarmuus. Tällöin yksilö saattaa vaihtaa työtänsä organisaation ulkopuolelle, eri alalle tai jopa eri maahan. Perinteinen työura taas on vahvasti yhteen organisaatioon kiinnittynyt pitkäaikainen työntekijän ja työnantajan välinen suhde. Tällaisia työsuhteita solmitaan suuriin, vakaisiin organisaatioihin, joissa urapolku kulkee yrityksen sisällä portaittain ja työntekijä saa ajan myötä lisää vastuuta, palkkaa ja arvostusta.

Sitoutuneisuus ja työsuhde

Perinteisessä uramallissa organisaatio tarjoaa työllisyyden turvaa ja ylenemismahdollisuuksia ja huolehtii työntekijästä ongelmien kohdatessa. Työntekijä vuorostaan tarjoaa lojaalisuutensa, sitoutuu organisaatioon ja luottaa työnantajansa. Nykyään työnantaja ei kuitenkaan lupaa enää elinikäistä työpaikkaa eikä siten tarjoa pysyvää turvallisuutta (Hall 1996). Kun organisaatio ei sitoudu

työntekijään, ei työntekijäkään voi sitoutua organisaatioon. Työnantaja tarjoaa siis työpaikan sillä hetkellä, palkitsee työsuorituksista ja maksaa työntekijän monipuolisia taitoja vastaavaa palkkaa. Työntekijän ja työnantajan on oltava valmiita venymään ja sietämään epävarmuutta ja muutosta. (Arthur & Rousseau 1996)

Perinteisen uran työsuhde voidaan liittää vahvaan organisaatiokulttuuriin. Esimerkkejä suomalaisista yrityksistä, joilla on voimakas organisaatiokulttuuri, löytyy useita. Seuraava esimerkki kuvaa entisen Imatran Voiman työntekijöiden ja työnantajan välistä suhdetta, jossa molemminpuolinen sitoutuneisuus on hyvin korkeaa.

”Imatran Voima Oy:n (IVO) kulttuurin leimallisia piirteitä 1980-luvun loppupuolella olivat energiantuotantoa ja teknologiapainotteisuutta korostavat perusoletukset, konservatiivinen arvorakenne ja massiivisuus... ..Yhteishenki, jota on ylläpidetty mm. lukuisilla yrityksen tukemilla kerhoilla ja harrastuspiireillä, osoittautui voimakkaaksi. ’Ivolaisuus’ merkitsi paljon enemmän kuin pelkkää organisaation palveluksessa työskentelemistä. Ihanteena oli elinikäinen organisaatioon sitoutuminen, jota tuettiin monin eri tavoin. Voimayhtiön maskuliinisuus heijastui henkilöstörakenteessa (4/5 miehiä), koulutustaustassa (insinöörivaltaisuus) sekä henkilöstön asenteissa. Sitä korostaa vielä yrityksen näkyvyys: suuret voimalaitokset ja sähkön siirtoverkostot. Johtaminen ja henkilöstöpolitiikka noudattivat vakaata ja melko vanhoillista valtionyhtiön linjaa.”
(Vanhala 1991)

Työsuhteen laatuun kuuluu perinteisessä urassa se, että uskolliselle työntekijälle tarjotaan varma työpaikka (De Meuse, Bergmann & Lester 2001). Rajattomassa urassa taas työnantaja tarjoaa työmahdollisuuden joustavalle ja hyvälle työsuoritukselle. Tällöin työntekijä ei ole sitoutunut työnantajaan, vaan omaan uraansa.

Taidot

Nykyisessä työelämässä työntekijän tiedot ja taidot määräävät hänen markkina-arvonsa. Työntekijä taas odottaa työltä mahdollisuutta uuden oppimiseen ja sitä kautta oman työmarkkina-arvonsa kasvattamiseen. Näin työelämän paineet ajavat työntekijän jatkuvaan itsensä kehittämiseen. (Banai & Harry 2004) Tule-

vaisuudessa yksilön täytyy omata moninaisia taitoja, kuten teknisiä, kaupallisia ja yhteistyötaitoja, joita organisaatoiden jatkuva muutos vaatii (Allred, Snow & Miles 1996: 18). Perinteisessä urassa taidot ovat asemaan ja organisaatioon liittyviä, kun taas rajattomalla uralla kyky oppia uutta, avoimuus ja suvaitsevaisuus ovat tärkeitä työkaluja, jotta uralla menestytään. Tällöin työntekijä on itse vastuussa omasta kehittämisestään ja uransa kehittämisestä – toisin sanoen omasta tulevaisuudestaan.

Menestyksen mittarit

Työuran menestyksellisyydestä voidaan olla montaa mieltä ja menestystä uralla voidaan mitata eri tavoin. Se voidaan nähdä ylennyksinä, palkankorotuksina, henkilökohtaisena tyytyväisyytenä työnkuvaan, luontaisetuina tai arvostuksena. Menestyksen mittarit ovat erilaiset perinteistä ja rajatonta uraa verrattaessa. Arthur ym. (2005) jakavat menestyneen uran tarkastelun subjektiiviseen ja objektiiviseen näkökulmaan. Rajattomalla uralla keskitytään enemmän subjektiivisiin mittareihin kuten työn palkitsevuuteen tai muiden työntekijöiden kunnioitukseen työntekijää kohtaan (Hall 1996). Esimerkkinä Arthur ym. (2005) mainitsevat taiteilijan subjektiivisen näkemyksen, jossa taiteilijan työn onnistuminen merkitsee enemmän, kuin työstä saatavan rahallisen korvauksen määrä. Perinteisessä urassa on taas keskitytty enemmän objektiivisiin menestyksen mittareihin. Se voidaan nähdä esimerkiksi myyntimiehen solmimien kauppojen määränä tai arvona ennemminkin kuin työn mielekkyytenä. Arthur ym. (2005) jakavat myös rajattoman uran menestyksellisyyden kahteen tekijään: organisaation sisäiseen liikkuvuuteen ja organisaation ulkopuoliseen tukeen. Niitä käsitellään seuraavassa.

Cappelli (1999: 3) esittää, että nykyään organisaation ei edes odoteta sitoutuvan työllistämään työntekijöitään koko loppuelämäksi, eivätkä työntekijät oleta työpaikkojensa olevan samoja eläkeikään asti. Näin ollen siis vallitsee molemminpuolinen ymmärrys siitä, että työpaikka tulee luultavasti olemaan väliaikainen. Koska mahdollisuudet ovat rajattomat tällaisessa organisaatiovapaassa ajattelumallissa (DeFillippi & Arthur 1996: 116), se luo työntekijöille uudenlaisia neuvottelumahdollisuuksia työnantajaan nähden. Työntekijä saattaa helpommin vaihtaa esimerkiksi työnkuvaansa kuitenkin liikkumatta fyysisesti. Tämän nähdään vaikuttavan siihen, että organisaatiot horisontaalistuvat, eli perinteinen pyramidioorganisaatiomalli on väistymässä. Myös edellä mainitut sub-

objektiiviset menestymisen mittarit nousevat pintaan. Organisaatioiden madaltuessa yksilön osaaminen, kunnioitus ja uuden oppiminen saavat enemmän arvostusta kuin objektiiviset menestymisen mittarit. (Arthur ym. 2005.)

Arthur ym. (2005) mukaan toinen rajattomien urien kehitykseen vaikuttava tekijä on työorganisaation ulkopuolinen tuki työntekijälle (extra-organizational support). Tällä viitataan muun muassa työntekijään vaikuttaviin sidosryhmiin kotona tai harrastuksissa. Tällaisten ulkoisten sidosryhmien kautta työntekijä pystyy peilaamaan omaa menestystään muutenkin kuin työperspektiivistä. Työntekijä pystyy tällöin vertailemaan omaa kehitystään ja taitojaan muihin ulkopuolisiin henkilöihin nähden ja tätä kautta hän pystyy myös muodostamaan monipuolisemman kuvan omasta työurastaan. (Van Maanen 1980.) Perinteisessä teoriassa työuran tuki on nähty tulevan organisaation sisältä, esimerkiksi työtovereilta ja esimiehiltä. Menestyminen on tällöin lähinnä nähty hierarkkisen nousun tuloksena ja juuri sen takia rajattoman uran teoriassa organisaation ulkopuolinen tuki nähdäänkin tärkeänä kehittymisen voimavarana.

Sekä kasvavan organisaation sisäisen liikkuvuuden että kasvavan organisaation ulkopuolisen tuen nähdään heikentävän työnantajaorganisaation mahdollisuuksia vaikuttaa yksittäisiin työuriin (Arthur ym. 2005: 182). Toisin sanoen yrityksillä on yhä vähemmän tekemistä työntekijöidensä urakehityksen kanssa ja tällöin urapoluista tulee yhä arvaamattomampia, rajattomia uria.

Työn kehittämisen vastuu

Allred ym. (1996) esittivät jo 90-luvulla, että uraohjauksen vastuu siirtyy organisaatiolta yksilölle 2000-luvulla. Myös Hall (1996) korosti, että yksilön täytyy kehittää ennen kaikkea itseohjauksen ja uraohjauksen kompetenssejään. Työntekijät ottavatkin rajattoman urateorian mukaan työnsä kehittämistä yksipuolisen vastuun. Tällöin he etsivät työnantajaa, joka mahdollistaa erinomaisuuden saavuttamisen työssä ja työuran kehittämisen vapaasti yksilön ehdoilla. Tällöin työnantajalta vaaditaan muun muassa jatkuvaa koulutusta ja kehittymismahdollisuuksia. (Banai & Harry 2004) Perinteisessä urassa taas kehittämisen vastuu on organisaatioilla, jossa urapolku kulkee yrityksen sisällä portaittain ja työntekijä nousee arvoasteikossa ajan myötä.

Suhtautuminen työhön

Työhön suhtautumisessa voidaan nähdä myös eroja perinteisen ja rajattoman uran välillä. Perinteisessä urassa organisaatiolle omistaudutaan kokonaan ja pitkäksi ajaksi. Tällöin organisaatio saatetaan nähdä isällisenä hahmona ja suhde on lähes paternalistinen. Rajattomassa urassa taas yksilö suhtautuu työhönsä siten, että hän näkee tärkeimpänä asiana oman ammatillisen omistautumisensa ja oman työtyytyväisyytensä. (Banai & Harry 2004). Rajaton ura onkin liitetty useasti uralla menestymiseen niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellakin (Eby, Butts & Lockwood 2003).

Seuraavassa on taulukoitu yllä analysoituja perinteisen ja rajattomien urien eroja selkeämpään, vertailtavampaan muotoon. (Mukaiillen: Arthur & Rousseau 1996; Banai & Harry 2004; Arthur ym. 2005; Inkson 2006)

Taulukko 1. Perinteisen ja rajattoman uran erot.

	Perinteinen ura	Rajaton ura
Työn fyysiset rajat	Yhden organisaation sisällä	Monien organisaatioiden välillä, jopa eri maissa
Sitoutuneisuus ja työsuhde	Sitoutunut työnantajaan. Varma työpaikka uskolliselle työntekijälle	Sitoutunut omaan uraan. Työ mahdollisuus joustavalle ja hyvälle suori-tukselle
Taidot	Asemaan ja organisaatioon liittyvät taidot	Muuntautumiskyky
Menestyksen mittarit	Enemmän objektiiviset	Enemmän subjektiiviset
Työuran kehittämisen vastuu	Organisaatiolla	Yksilöllä
Työhön suhtautuminen	Organisaatiolle omistautuminen	Työtyytyväisyys, ammatillinen omistautuminen

2.3 Muuntautumiskykyinen ura

Perinteisen urateorian ja rajattoman urateorian rinnalle on noussut myös muuntautumiskykyisen uran teoria (*protean career*). Ensimmäisenä tämän käsitteen esitti Hall (1976), kun hän huomasi urakehityksen siirtyvän pois päin perinteisen uran malleista kohti uudenlaista uraa. Rajaton ura määriteltiin aikaisemmin

tässä työssä organisaation rajoista piittaamattomana, organisaatioon kiinnittymättömänä, epävakana ja osittain horisontaalisena urakehityksenä, joka on vastakohta perinteiselle uralle. (Arthur & Rousseau 1996: 5) Täten rajaton ura viittaa yksilön objektiiviseen liikkumiseen organisaation rajojen ylitse. Muuntautumiskykyinen ura taas edustaa yksilön subjektiivista näkökulmaa hänen kohdatessaan rajattoman uran realiteetit (Briscoe & Hall 2002). Muuntautumiskykyinen ura ja rajaton ura limittyvät kuitenkin toisiinsa selkeästi, eivätkä ne ole varsinaisesti vaihtoehtoja toisilleen. Erilaisten näkökulmiensa takia ne kuitenkin erotellaan eri teorioiksi. Briscoe ja Hall (2002) määrittelevät muuntautumiskykyisen uran seuraavasti:

“Muuntautumiskykyisen uran ajuri on yksilö eikä organisaatio ja se perustuu yksilökohtaisesti asetettuihin tavoitteisiin käsittäen koko ihmisen elinkaaren. Tällaisen uran motiivi on psykologinen menestyminen objektiivisten mittareiden, kuten palkan, arvojärjestyksen tai vallan sijaan... Me määrittelemme muuntautumiskykyisen uran sellaiseksi, jossa yksilö on (1) arvojensa ajama siinä suhteessa, että yksilön henkilökohtaiset arvot näyttävät suuntaa ja mittaavat uran menestyksyyden ja (2) itseohjautuva henkilökohtaisessa uraohjauksessa siten, että hänellä on kyky omaksua niin suoritus- kuin oppimisvaatimukset, joita hänelle asetetaan.”

Muuntautumiskykyinen ura muodostuu siis kaikista yksilön erilaisista kokemuksista, koulutuksesta, tehtävistä eri organisaatioissa ja muutoksista omalla alalla. Ura on nimenomaan yksilön itsensä ohjailema ja hallitsema, eikä se ole organisaation vastuulla. Yksilön omilla valinnoilla ja pyrkimyksillä on merkittävä osa muuntautumiskykyisen uran muotoutumisessa ja yksi muuntautumiskykyisen uran tunnuspiirteistä onkin jatkuva ammatillinen kehitys myös ammatista toiseen. (Briscoe & Hall 2002; Inkson 2006.)

Muuntautumiskykyinen ura muodostuu tarjolla olevien mahdollisuuksien, elämäntilanteen ja olosuhteiden pohjalta yli maantieteellisten rajojen. Riippuen kulloisestakin ura- ja elämäntilanteesta, eri tekijät vaikuttavat uran kehittymiseen. Ulkopuolisia tekijöitä ovat esimerkiksi työmarkkinatilanne, perhe ja ikä. Tällaiset tekijät vaikuttavat muun muassa uralla tehtäviin valintoihin. (Briscoe, Hall & Frautschy DeMuth 2006). Kuten aikaisemmin on jo todettu, rajaton ura ja muuntautumiskykyinen ura ovat selvästi syrjäyttäneet perinteisen urakäsitteen. Urat saavat uusia muotoja esimerkiksi ulkomailla työskentelyn kautta.

Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan urapääömaa, eli niitä kompetensseja, joita johtajien on yleensä nähty tarvitsevan menestyäkseen urallaan.

2.4 Urapääöma

Edellä on esitetty teoreettisia näkökulmia työuriin. Lisäksi on keskusteltu rajattomien urien teoriasta sekä muista uran muodoista, kuten muotoaan muuttavasta urasta. Uran rakentumista voidaan selittää ja se on helpompi ymmärtää urapääöman avulla, jota käsitellään seuraavaksi.

Yksilö määrittää oman markkina-arvonsa työmarkkinoilla yhdessä nykyisen työnantajan ja tulevien työnantajien sekä muiden työmarkkinoilla toimivien tahojen kanssa. Erilaisten työpaikkojen, tehtävien ja kokemusten kautta yksilölle vahvistuu kuva siitä, mitä hän parhaiten osaa ja missä voisi vielä osaamistaan ja itseään kehittää. Uralla edetäkseen on oltava valmis markkinoimaan itseään ja osaamistaan. Tärkeää on miettiä, mitä haluaa, miksi ja milloin. On osattava ja uskallettava tehdä ratkaisuja urallaan. Hyvät johtamistaidot saavutetaankin yleensä vain vaativien työtehtävien, erehdysten, yhteistyön ja kouluttautumiskokemuksen kautta. Koska osaamistaidot perustuvat menneisyydessä tapahtuneisiin asioihin, eivätkä tulevaisuuden haasteisiin, on erittäin hankalaa ennustaa kenestä löytyy hyvän johtajan aineksia. Siksi tärkeää onkin uusien taitojen omaksuminen ja virheistä oppimisen taito. (Spreitzer, McMcCall & Mahoney 1997: 6)

Boyatzisin (2008) mukaan viimeisen 30 vuoden aikana julkaistusta tutkimuksesta voidaan nostaa kolme peruskompetenssia, jotka menestyvät johtajat yleensä omaavat. Näitä ovat:

1. asiantuntemus ja kokemus,
2. tieto (kuten toimintokohtainen ja prosessuaalinen) ja
3. kognitiiviset taidot, kuten muisti ja deduktiivinen päättely.

Viime vuosikymmenien urakirjallisuudesta voidaan myös erottaa kolme osaamisen osa-aluetta, jotka erottavat erinomaisen suorituksen keskivertosuorituksesta maailmanlaajuisesti. (Boyatzis 1982; Kotter 1982; Spencer & Spencer 1993; Goleman, Boyatzis & McKee 2002).

1. Tiedolliset kompetenssit, kuten systeemiajattelu ja säännönmukaisuuk-
sen tunnistaminen.
2. Tunneälyn kompetenssit, kuten itsetietoisuus, itseohjautuvuus ja itse-
kontrolli.
3. Sosiaalinen äly, kuten sosiaalinen valveutuneisuus sekä ihmissuhdetai-
dot, kuten empatia ja ryhmätyötaidot.

Työssään yksilö luovuttaa omat persoonalliset kompetenssinsa työnantajan käyttöön osana vaihdantaprosessia. Urakompetenssit taas täydentävät organisaation ydinkompetensseja. Kompetenssit voidaanakin määrittää kykyinä tai taitoina, joita yksilö omaa. Kompetenssien perustana voidaan nähdä suorituskyyky (Boyatzis 2008). Maksimaaliseen suorituskyykyyn taas päästään silloin, kun yksilön kyvykkyys tai lahjat ovat yhdenmukaisia työn vaativuuden ja organisaatioympäristön kanssa (Boyatzis 1982). Yksilön kyvykkyyttä ja lahjakkuutta voidaan kuvailla hänen arvojensa, näkemystensä, tietojensa, kompetenssiensa, elämän- ja uratilanteensa sekä kiinnostusten kohteidensa ja tyyliensä kautta. Työn vaativuutta voidaan taas kuvailla vastuiden ja työtehtävien kautta, joita yksilön oletetaan suorittavan. Organisaatioympäristön vaikutusalat yksilön kompetensseihin taas liittyvät muun muassa kulttuuriin ja ilmapiiri, rakentamiseen ja järjestelmiin, teollisuuden alaan ja taloudelliseen, poliittiseen, sosiaaliseen ja ekologiseen toimintaympäristöön. (Boyatzis 2008). Boyatzis (2008) näkee kompetenssien olevan käyttäytymispohjainen lähestymistapa tunteelliseen, sosiaaliseen ja tiedolliseen älykkyyteen. Seuraavassa syvennytään tarkemmin kolmenlaiseen urakompetenssiin ja niiden ominaispiirteisiin.

2.4.1 Urakompetenssit: miksi-, miten- ja kuka-tietämys

Kuten aikaisemmin on määritelty, urapääoma koostuu kolmenlaisesta tietämyksestä (Cappellen & Janssens 2005; DeFillippi & Arthur 1994), jotka ovat miksi-, miten-, ja kuka-tietämys. Seuraavassa käyn läpi urakompetenssien sisältöä ja ominaispiirteitä.

Miksi-tietämys

Miksi-tietämys (*knowing-why*) viittaa uramotivaatioon, joka sisältää muun muassa työn tarkoituksenmukaisuuden ja työhön samaistumisen, ja joka voidaan

liittää itsevarmuuteen ja energiaan halutun urapolun tavoittelussa (DeFillippi & Arthur 1994). Arvojen, motivaation, kiinnostuksen kohteiden, avoimuuden uusien kokemusten suhteen sekä selkeän oman uran käsityksen (career insight) sekä omien vahvuuksien ja heikkouksien tuntemisen on huomattu vaikuttavan positiivisesti uralla etenemiseen. Työntekijän on tunnettava omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Myös organisaatiokulttuuri vaikuttaa miksi-tietämykseen. (Eby ym. 2003: 690–691; DeFillippi & Arthur 1996: 117; Jokinen ym. 2005.) Rajattomalla uralla tärkeiksi motivaatiotekijöiksi uralle mainittiin ennemminkin työn subjektiiviset mittarit, kuten työtyytyväisyys ja arvostus. Työn objektiiviset mittarit, kuten raha ja valta jäivät taka-alalle. (Arthur ym. 2005.) Näitä rajattoman uran vastaavia miksi-tietämyksen kompetensseja ovat itseluottamus, kehittyminen, itsenäisyys, joustavuus ja sopeutuminen (Myers & Pringle 2005).

Miten-tietämys

Miten-tietämys (*knowing-how*) tuottaa yksilölle uraan liittyvät taidot ja tehtäväkohtaisen tietämyksen (DeFillippi & Arthur 1994). Uran kannalta oleellinen tietotaito ja osaaminen ovat luonnollisesti avainasemassa (Eby ym. 2003: 692). Myös tällaiset taidot ovat usein siirrettävissä organisaatorajojen ulkopuolelle ja jopa eri ammattialoille. Miten-tietämyksen kompetensseiksi voidaan luokitella muun muassa kielitaito ja neuvottelu- sekä kuuntelutaidot. Knowing how -kompetenssi yhdistää sekä hiljaisen että ulospäin näkyvän työhön liittyvän osaamisen, kokemukset, ihmissuhdetaidot ja teknologisen tietämyksen yhdeksi paketiksi (Jokinen ym. 2005). Myös työhön liittymättömillä kokemuksilla toimimisesta eri rooleissa (esim. vanhempänä) ja sitä kautta hankittu elämäkokemus ja taidot tuovat oman yksilöllisen lisänsä tähän kompetenssiin (Arthur ym. 2003: 123). Eniten hyötyä urallaan yksilöt ovat kokeneet saaneensa juuri knowing how -kompetenssin hallinnasta ja kehittymisestä työn kautta (Arthur ym. 2003: 135).

Kuka-tietämys

Viimeisenä mainitaan kuka-tietämys (*knowing-whom*), joka kuvastaa uralle tärkeitä kontakteja ja sosiaalisia verkostoja (DeFillippi & Arthur 1994). Verkostoituminen onkin hyvin tärkeää uran kehittymisen kannalta. Verkostoitumisella tarkoitetaan suhteiden ja kontaktien solmimista ja ylläpitoa sekä virallisesti että epävirallisesti. Usein uusi työpaikka löytyykin juuri sosiaalisen verkoston avul-

la. Tällaisten verkostojen avulla voi oppia uutta ja samalla parantaa omaa osaamista erottuakseen muista työntekijöistä. Verkostot voidaan ymmärtää myös resurssina, jonka kautta saadaan asiantuntemusta ja näin ollen verkostoituminen auttaa lisäämään kilpailukykyä ja avaamaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia. (DeFillippi & Arthur 1996: 118). Verkostot eivät kuitenkaan aina toimi yritysympäristössä, vaan ne voivat olla yhteisöjä tai yksilöitä myös organisaation ulkopuolelta, jotka jollain tavalla edesauttavat yksilön työskentelyä organisaatiossa.

Eby ym. (2003) esittävät, että enemmän miksi-tietämystä, miten-tietämystä ja kuka-tietämystä omaavat henkilöt huomasivat menestyvänsä paremmin uralaan ja lisäävänsä omaa työmarkkina-arvoaan niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin. Organisaation näkökulmasta miksi- miten- ja kuka-tietämystä kehitetään aktiivisesti tavoitteena lisätä henkilöstön osaamista. Miksi-tietämystä, eli sitoutumista ja motivaatiota voidaan lisätä organisaatiossa esimerkiksi tiimien rakentamisen kautta. (DeFillippi & Arthur 1994) Organisaatiot käyttävät erilaisia lähestymistapoja, kuten erilaisia kompetenssikehikkoja (Boyatzis 1982) kehittääkseen miten-tietämystä. Erilaisten työpaikkakerhojen, työnkierron, projektitiimeihin osallistumisen ja kansainvälisten komennusten taustalla on juuri organisaation tarve kartuttaa miten-tietämystä organisaatiossa (Dickmann & Harris 2005: 400). Kuka-tietämyksen, eli verkostoitumisen kompetensseja kartutetaan taas mentorointiprojektien, asiakasverkostoitumisen ja talon sisäisen verkostoitumisen kautta sosiaalisen pääoman lisäämiseksi (DeFillippi & Arthur 1994).

Näistä yllämainitusta urakompetensseista muodostuu lopulta jokaisen ihmisen yksilöllinen urapääoma. Urapääomaa voidaan verrata taloudelliseen pääomaan, joka kertyy ajan myötä ja jota voidaan tulevaisuudessa käyttää hyväksi yksilön itse valitsemalla tavalla. Urapääomaa karttuu koko ajan lisää työnteon aikana. Työtilaisuudesta ja työnantajasta toiseen liikkueensa työntekijä samanaikaisesti keventää tai lisää vastuutaan, sopeutuu uusiin tilanteisiin ja hankkii lisää urapääomaa. (Myers & Pringle 2005: 422; Arthur ym. 2003: 125.) Seuraavana siirrytään tarkastelemaan globaalia työuraa ja urapääomaa kansainvälisessä kontekstissa.

3 GLOBAALIT TYÖURAT JA URAPÄÄOMA

Kansainvälisten komennusten tutkimus on keskittynyt yleensä yksilön valintaprosessiin, kulttuuriseen sopeutumiseen, ennen lähtöä tehtävään valmennukseen ja palkkauskäytäntöihin. Viime aikoina tutkimus on keskittynyt myös enemmän paluuprosessiin ja komennuksenjälkeiseen koulutukseen ja tukitoimiin. Tärkeä tutkimuksenhaara on myös paluun jälkeiseen työuraan liittyvien asioiden tarkastelu. (ks. esim. Suutari & Brewster 2003) Seuraavassa käsitellään kansainvälisiä komennuksia ja työuria yleensä, kansainvälisen työn eri muotoja ja lopuksi vielä uraohjausta.

3.1 Kansainväliset komennukset ja työurat

Ulkomailla työskentely saattaa olla vain kertaluontoinen työkomennus tai vaihtoehtoisesti monien ulkomailla suoritettujen työtehtävien sarja. Organisaation näkökulmasta kansainvälisten komennusten käytön syiden takana ovat muun muassa toiminnan integrointi yli maarajojen tai tiedon siirtäminen yrityksessä. Viime aikoina myös johdon kehittäminen on noussut tärkeäksi syyksi käyttää ulkomaankomennuksia. Kansainvälinen komennus nähdäänkin monesti tärkeimmäksi työkaluksi globaalien johtajien kehittämisessä. (Gregersen ym. 1998) Yksilön näkökulmasta kansainväliselle komennukselle lähtemiselle voi olla useitakin syitä (ks. esim. Suutari & Brewster 2000), kuten mielenkiinto uusiin kokemuksiin ja haasteisiin. Myös taloudelliset motiivit ovat monesti syynä komennukselle lähtöön, koska esimerkiksi elintaso saattaa parantua huomattavasti ulkomailla. Henkilökohtainen kehittyminen nähdään myös tärkeänä motiivina ulkomaankomennukselle lähdeittäessä.

Suurimmat haasteet kansainväliseen komennukseen liittyen ovat sopeutumisongelmat, palkkaus ja korvauskäytäntöjen moninaisuus, kaksoisuran omaavien pariin haasteet sekä paluuprosessi (Suutari 2003: 188). Paluuprosessi saattaa vaikuttaa yksilön uraan negatiivisesti ja monet ulkomailta palaavat henkilöt vaihtavatkin työnantajaa kotiinpaluunsa jälkeen. Tämä pätee ennen kaikkea perinteiseen uraan, ja vain harvoin rajattoman uran teoriaan. Jos nämä palaavat henkilöt on kuitenkin nähty yrityksessä potentiaalisina tulevaisuuden johtajina ja ulkomaankomennus on suunniteltu alun perin kehittämään yksilön kompe-

tensseja, on tulos tällöin menetys yritykselle (Dickmann & Harris 2005). Työntekijät, jotka eivät pysty käyttämään hankkimiansa taitoja kotimaassa, tuntevat itsensä hämmentyneiksi ja usein kyseenalaistavat kansainvälisten komennusten hyödyllisyyden itselleen tai organisaatiolle. Kansainvälisten komennusten epävarma hyöty yksilön työuralle kuvaa hyvin muuttuvien urien luonnetta yrityksissä. Organisaatioiden jatkuvasti muuttuva luonne tarkoittaa yleensä sitä, ettei paluuprosessissa voida tarjota hierarkkisesti korkeampaa asemaa yrityksessä kotimaahan paluun jälkeen. (Dickmann & Doherty 2007: 3.)

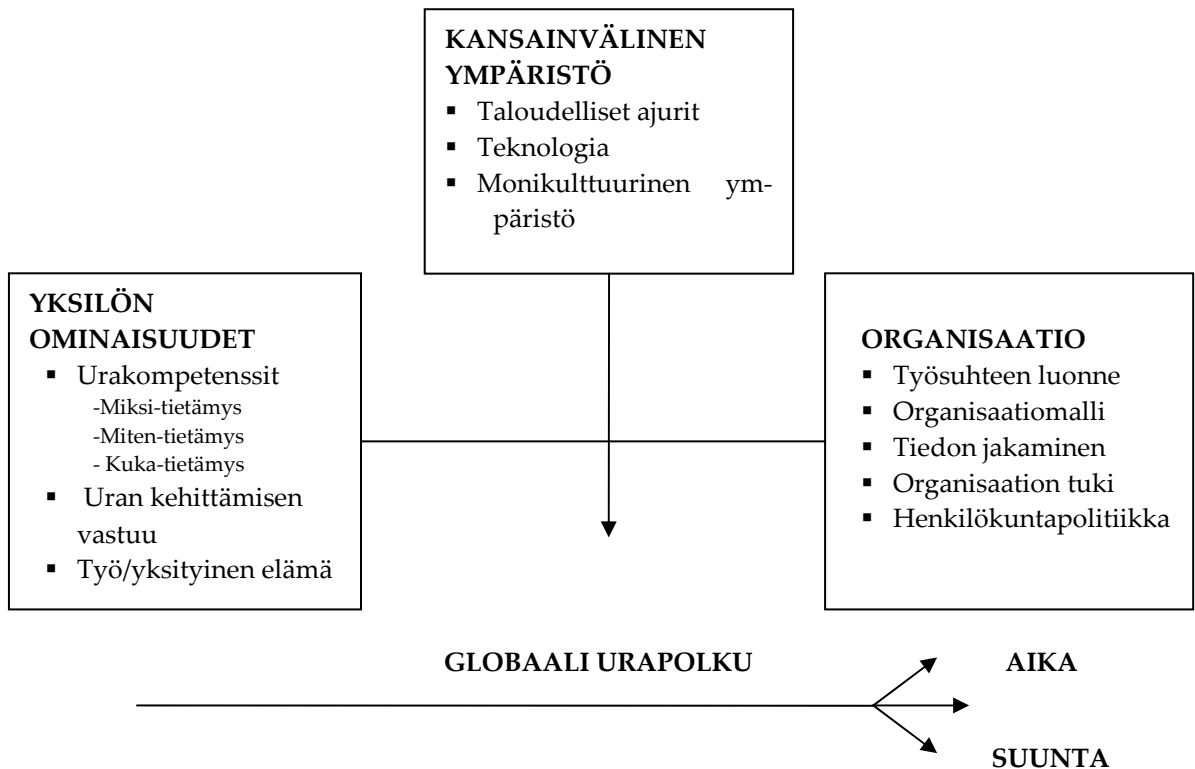
Paluuprosessin haasteista johtuen monet paluumuuttajat vaihtavat siis työpaikkaa. Osaavien kansainvälisten johtajien tarpeesta johtuen taas työpaikanvaihdos onnistuu yleensä helposti ja empiirinen tutkimus osoittaaakin, että suurin osa ulkomailla työskennelleistä henkilöistä on harkinnut työpaikanvaihtoa kotimaahan paluunsa jälkeen. (Suutari & Brewster 2003). Onnistunut paluuprosessi edellyttää että yksilö on itse tyytyväinen paluuseensa. Kansainvälisellä komennuksella odotetaan usein olevan myös positiivinen vaikutus yksilön uraan, vaikkakaan ei aina vertikaalisesti – ura saattaa muuttua esimerkiksi vastuun tai palkkauksen kautta.

Yksittäisten komennusten lisäksi Mäkelä ja Suutari (2005) jaottelevat globaalit työurat työ- ja uralähtöisiksi. Työlähtöisessä määritelmässä keskitytään työn tehtävänkuvuihin ja henkilön työurasta tulee globaali silloin, kun työ sisältää laajoja kansainvälisiä työtehtäviä organisaation sisällä. Toisen, uralähtöisen määritelmän mukaan, työstä tulee globaali silloin kun se sisältää useita ulkomailla suoritettuja työtehtäviä. Cappellen ja Janssens (2005) taas esittävät, että globaaliin työuran muotoutumiseen vaikuttavat kolme tekijää, jotka ovat yksilön ominaisuudet, kansainvälinen ympäristö ja organisaatio. Yksilö nähdään tällöin näiden kolmen ulottuvuuden risteyksessä olevana toimijana.

Siljasen (2007) mukaan globaalin työuran rakentajat kiinnittyivät vahvasti työuraansa ja sen kehittämiseen. Heille sopeutuminen tarkoittaa sopeutumista työyhteisöön ja he korostavat valmiuttaan toimia eri rooleissa ja asemoitua uusien tilanteiden mukaisesti nopeasti. Ulkomailla työskentelevä henkilö kohtaa useita haasteita, ja yksi keskeisistä haasteista on oman elämän sovittaminen uuteen tilanteeseen ja vieraaseen kulttuuriin siten, ettei yksilön toimintakyky heikkene. Globaali työura haastaa arvioimaan kriittisesti omaa kulttuuritaustaa ja siitä nousevia toimintatapoja. Toisaalta yksilö tiedostaa oman identiteettinsä

vahvuudet ja uuden kulttuurin tuoman lisäarvon. Se myös antaa työntekijälle erilaisen vastuun urakehityksestään ja tulevaisuudesta.

Globaaliin urapolkuun vaikuttavat alueet kuvataan seuraavassa kuviossa 2. (Cappellen ja Janssens 2005) Urapolku on eräänlainen sopeutumisten sarja, jossa yksilö sopeutuu nykyisen työnsä edellyttämiin vaatimuksiin, vallitseviin taloudellisiin, teknologisiin ja kulttuurillisiin globaaleihin olosuhteisiin sekä yhdistää tämän niin muuttuviin omaan ja perheensä elämäntilanteisiin kuin omiin kehittyviin taitoihinsa, osaamiseensa ja kiinnostuksen kohteisiinsa. Varsinkin puhuttaessa rajattomasta urasta yksilön mahdollisuus vaikuttaa työuraansa on erittäin suuri.



Kuvio 2. Globaali urapolku kolmen vaikutusalueen risteyksessä (Cappellen & Janssens 2005:351)

Cappellen ja Janssens (2005: 351) painottavat siis uraan vaikuttavina tekijöinä ensinnäkin yksilön pätevyyttä ja kykyä toimia tietyllä alalla sekä urapääomaa, jonka yksilö omaa. Tällöin siis työntekijän ominaisuudet ohjaavat häntä urapo-

lullaan. Myös uran kehittämisen vastuun jakautuminen vaikuttaa yksilön työuraan. Kun vastuu työuran kehittämisestä on yksilöllä organisaation sijaan, pystyy hän silloin itse aktiivisemmin hakeutumaan uusiin työpaikkoihin, tehtäviin tai ulkomaille työskentelemään. Myös työntekijän henkilökohtainen, työn ulkopuolinen elämä nähdään suurena vaikuttajana työuraan. Luonnollisesti perhe ja muut sosiaaliset verkostot vaikuttavat henkilön kykyyn työskennellä (Cappellen ja Janssens 2005: 353). Vaikka siis kysymyksessä on yksilön urapolku, ei hän voi (tai useammin halua) tehdä siihen liittyviä päätöksiä yksin.

Cappellen ja Janssens (2005: 354) näkevät myös kansainvälisen ympäristön vaikuttavan yksilön urapolkuun. Tähän lasketaan niin taloudelliset, teknologiset kuin myös monikulttuuriset ajurit. Kiinnostavana voi nähdä juuri monikulttuurisuuden, koska se tulee kansainvälistymisen myötä lisääntymään tulevaisuudessa ympäri maailmaa. Monikulttuurisessa, kansainvälisessä ympäristössä yksilö saattaa joutua työskentelemään ryhmissä tai tiimeissä, joiden jäsenten ominaisuudet eroavat toisistaan monilla tavoin esimerkiksi iän, rodun, sukupuolen tai kansallisuuden mukaan. (Polzer, Milton & Swann 2002) Tällainen työympäristö vaikuttaa yksilön päätöksiin ja viihtyvyyteen ja näin ollen myös urakehitykseen. Monikulttuurisuuden puolestapuhujat näkevät tällaisen työympäristön innovatiivisempänä ja tehokkaampana kuin tavallisen, heterogeenisen työympäristön (Davies 2006).

Yksilön urapolkuun vaikuttavista organisatorisista tekijöistä voidaan mainita viisi tekijää. Työtoimen luonne, organisaation rakenne, tiedon jakamisen järjestelmät, organisaation tukikäytännöt ja henkilökuntapolitiikka vaikuttavat kaikki yksilön uran kehittymiseen. Tärkeänä voidaan mainita tiedon jakamisen järjestelmät monipuolisten ominaisuuksiensa takia. Tieto on myös alati muuttuvaa. Tiedon johtaminen ja jakaminen on noussut tärkeäksi seikaksi yrityksissä viime vuosina. Tiedon jakaminen voidaan yleisesti määritellä informaation levittämisenä erilaisten tekijöiden kesken: yksilöltä toiselle, ryhmässä, organisaatioissa tai toimialan välillä. Se voidaan jakaa kahteen ryhmään: ihmisperusteisiin ja IT-perusteisiin tapoihin siirtää tietoa paikasta toiseen. Häiriöt tiedon kullussa saattavat johtua käytettävästä kielestä, henkilöstön sisäisistä konflikteista, sukupolvieroista tai maantieteellisestä etäisyydestä. (Riedl 2002) Tämä vaikuttaa myös suuresti yksilön työuraan. Huonosti kulkeva tai olematon informaatio työstä, tehtävistä tai muusta työhön liittyvästä asiasta saa työntekijän helposti turhautumaan ja sitä kautta vaihtamaan työpaikkaa.

Globaalien urien tutkimiseen sopii hyvin rajattomien urien teoria, koska globaalien johtajien ura nähdään useimmiten juuri rajattoman uran kaltaisena. Rajattomien urien teorian mukaan työntekijä ylittää organisaatioiden rajoja, kansainvälisessä kontekstissa myös maiden rajoja. Uraa ei enää mielletä tiettyyn maahan sidoksissa olevaksi, vaan sitä voi kehittää ja vahvistaa missä itse haluaa. Globaaliin uraan liittyvässä ulkomaille työhön hakeutumisessa ura on vahvasti yksilön itsensä eikä niinkään ulkopuolisten tahojen, kuten organisaation ohjailema. Kansainvälisten komennusten on myös havaittu lisäävän yksilön halukkuutta vaihtaa työnantajaa ja komennuksen jälkeistä työvoiman vaihtuvuutta yrityksissä. Myös ulkomailta työskentelevien johtajien on todettu usein havaitsevan ulkomaankomennusten haastavat puolet ja tätä kautta hakevan aktiivisesti organisaation ulkopuolisia työtehtäviä, joissa kansainvälistä kokemusta voi hyödyntää. (Suutari & Brewster 2003.) Tämä kaikki kertoo rajattomien urien teorian sopivuudesta globaalien työurien tutkimiseen. Rajattomien urien teoriassa keskitytään ennen kaikkea yksilön työllistymiseen työmarkkinoilla sekä urapääomaan, jonka yksilö omaa (Suutari & Mäkelä 2007). Laajemman kokonaiskuvan saamiseksi uran muotoutumisesta on tarpeen käsitellä tarkemmin kansainvälisen työn eri muotoja, joita kaikkia globaali työura voi sisältää.

3.2 Kansainvälisen työn eri muotoja

Globaali työura voi sisältää monenlaisia eri työkokemuksia ulkomailta ja taas toisaalta myös pitkiä työskentelyjaksoja kotimaassa. Kansainvälisen työn muotoja on useita ja seuraavassa esitellään niistä yleisimpiä. Kansainvälinen säännöllinen liikematkustus esitellään myös seuraavassa, vaikka se ei varsinaisesti vaadi henkilön muuttamista ulkomaille. Kansainvälistyvän työympäristön myötä voidaan kuitenkin olettaa, että moni globaalin työuran omaava henkilö on kokenut tai joutuu tulevaisuudessa kokemaan paljon kansainvälistä liikematkustusta.

Ulkomaankomennus

Eläketurvakeskuksen tilastojen mukaan viitisentuhatta suomalaista työskentelee vuosittain ulkomailta lähetettyinä työntekijöinä, niin sanottuina *ekspatriaateina*. Ekspatriaatit ovat kotimaisen yrityksen ulkomaille lähettämiä työntekijöi-

tä, joiden ulkomaankomennukset ovat yleensä määräaikaista ja projektiluontoisia. Ekspatriaattikomennuksen kesto on yleensä 1-3 vuotta. Ekspatriaatti sana pohjautuu latinankielien sanoihin ex (poissa jostakin, entinen) ja patria (isänmaa). Sana vakiintui alun perin koskemaan länsimaalaisia, jotka asuivat muissa kulttuureissa kuin länsimaiksi tulkituissa kulttuureissa. Nykyisin ekspatriaatti tulkitaan yleisesti oman synnyin- ja kasvumaansa ja kulttuurinsa ulkopuolella työskenteleväksi henkilöksi. (Kotimaisten kielten tutkimuskeskus 2006)

Ulkomaankomennuksille lähettämisen syyt ovat Cartuksen (2004) mukaan säilyneet yrityksissä samoina viime vuosina. Ekspatriaatin lähettämisen neljä tärkeintä syytä ovat edelleen tiedon siirtäminen, liiketoiminnan johtaminen, uuden liiketoiminnan käynnistäminen ja kansainvälisen johdon kehittäminen tulevaisuutta varten.

Lyhytkestoinen komennus

Nykyisistä pitkistä ulkomaankomennuksista ollaan osittain siirtymässä lyhytkestoisiin komennuksiin. Lyhytkestoiset komennukset (alle yksi vuosi) ovat yleensä ekspatriaattikomennusta edullisempia yrityksille kestopensa takia ja ne jopa kasvattavat osuuttaan monikansallisten työnantajien keskuudessa. Lyhytkestoinen komennus on jopa suosituin kansainvälisen työn muoto heti pitkän ulkomaankomennuksen jälkeen. (Tahvanainen, Welch & Worm 2005; Expansion Management 2006). Yritykset turvautuvat monesti lyhytkestoisiin komennuksiin ekspatriaattikomennusten sijaan, koska tällöin pystytään säästämään kustannuksissa. Kuitenkaan edullisuus ei ole enää pääsyy lyhytkestoisiin komennuksiin siirryttäessä, vaan ne ovat tehokkaimpia juuri spesifeissä projekteissa ja tiedon siirtämisessä. Myös tapauksissa, joissa puolisoilla on tärkeä tai vakaa työura tai lasten kasvuympäristöä ei haluta muuttaa, lyhytkestoinen komennus voi olla pitkää ulkomaankomennusta parempi vaihtoehto. (Sullivan 2006; Expansion Management 2006) Lyhyiden komennusten lisääntyessä niiden johtaminen muodostuu yhä suuremmaksi haasteeksi varsinkin silloin, kun komennuksen kesto ylittää suunnitellun ajan. (Expansion Management 2006)

Tahvanainen ym. (2005: 665) esittävät kolme eri tilannetta, joissa monikansalliset yritykset käyttävät juuri lyhytkestoisia komennuksia hyväkseen. Näitä ovat

1. Ongelmanratkaisu tai osaamisen siirtäminen

2. Valvonta ja kontrolli
3. Johdon kehittäminen

Lyhytaikaisten komennusten tärkeimmät hyödyt liittyvät lisääntyneeseen joustavuuteen, yksinkertaistamiseen ja kustannustehokkuuteen (Tahvanainen ym. 2005: 667–668). Ongelmiksi nousevat muun muassa verotuskäytännöt ja maahanmuuttosäädökset kohdemaassa (Expansion Management 2006). Tahvanainen ym. (2005) mainitsevat ongelmiksi vielä edellisten lisäksi kasvavat avioliitto- ja alkoholiongelmat sekä suuremman epäonnistumismahdollisuuden sosiaalisten suhteiden luomisessa kohdemaassa.

Kansainvälinen säännöllinen liikematkustus

Kolmas kansainvälisen työn muoto on kansainvälinen säännöllinen liikematkustus (frequent flying, international business travelling). Welch ja Worm (2006: 284) määrittelevät tämän ryhmän ”henkilöiksi, joille liikematkustus on keskeinen osa heidän työnkuvaansa”. Osa tutkijoista ei pidä kansainvälistä liikematkustusta varsinaisesti kansainvälisen työn muotona, koska se ei vaadi konkreettista muuttamista uuteen maahan (Welch & Worm 2006). Tämä ryhmä esittelee kuitenkin tässä työssä, koska voidaan olettaa kansainvälistyvän työympäristön myötä, että moni globaalien työuran omaava henkilö on kokenut tai joutuu tulevaisuudessa kokemaan paljon kansainvälistä liikematkailua. Myös monet monikansalliset yritykset pitävät kansainvälistä liikematkustusta vartenotettavana vaihtoehtona jopa perinteiselle ulkomaankomennukselle (Michailova & Worm 2003).

Kansainvälisen liikematkustuksen hyötyjä ovat muun muassa henkilökohtainen kontakti liikeneuvotteluissa ilman työntekijän pysyvää muuttoa ulkomaille. Welch ja Worm (2006) esittävät kansainvälisen liikematkustuksen sopivan parhaiten kehittyville markkinoille tai maihin, joissa poliittinen epävakaus estää maahanmuuton. Lisäksi kansainvälinen liikematkustus sopii esimerkiksi Euroopan talousalueelle, jossa välimatkat ovat suhteellisen lyhyitä ja matkustus eri kaupunkien välillä on nopeaa. Myös epäsäännöllisten tehtävien hoito ulkomailla hoituu parhaiten kansainvälisen liikematkustuksen avulla.

Kansainvälinen liikematkustus tarjoaa yksilölle mahdollisuuden muodostaa sosiaalisia verkostoja ulkomailla ja se on myös edullisempaa yrityksille ulko-

maankomennuksiin verrattuna. Myös kaksoisuran omaaville pareille liikematkustus saattaa olla parempi vaihtoehto ulkomaankomennukseen verrattuna. Ongelmiksi nousevat kuitenkin stressitekijät ja terveysongelmat sekä toisinaan liika työtaakka kotimaassa. Työt kerääntyvät työmatkoilla ollessa, eikä yritys yleensä huomioi tarpeeksi tätä työtaakan määrää. (Welch & Worm 2006) Yhtälailla liikematka saattaa olla sullottu täyteen tapaamisia ja tehtäviä, jolloin tavoitteiden saavuttaminen matkalla saattaa tuntua mahdottomalta (Scullion & Collings 2006).

Commuter- ja rotaatiokomennus

Commuter- ja rotaatiokomennuksen (commuter and rotational assignments) käyttö on yleistynyt myös viime aikoina yrityksissä (Scullion & Collings 2006). Commuter-komennus voidaan määritellä viikoittaiseksi työntekijän matkustukseksi työpaikalleen ulkomaille, kun taas rotaatiokomennukselle tyypillistä on viettää lyhyitä aikoja kotimaassa ja ulkomailla vuorotellen (Welch & Worm 2006). Kummassakaan tapauksessa työntekijän perhe ei muuta ulkomaille.

Mayrhofer ja Brewster (1997) esittivät, että maantieteellisten ominaisuuksiensa takia Euroopassa tapahtuva commuter-komennus (eurocommuting) on varteenotettava vaihtoehto ekspatriaattikomennuksille. Ongelmana nähdään kuitenkin yksilön kasvava stressitaso jatkuvasta matkustamisesta johtuen ja matkustuksen vaikutus henkilökohtaisiin suhteisiin (Dowling & Welch 2004: 68).

Itsenäinen ulkomailla työskentely

Kaikki ulkomailla työskentelevät työntekijät eivät suinkaan ole yrityksen lähettämiä ekspatriaatteja, vaan he voivat olla myös hakeutuneet itsenäisesti töihin ulkomaille. Inkson, Arthur, Pringle ja Barry (1997) jaottelivat ulkomailla työskentelyn muodot *Ekspatriaattikomennuksiin* (Expatriate Assignments, EA) ja *Ulkomailla hankittuun kokemukseen* (Overseas Experience, OE). Suutari ja Brewster (2000) käsitelivät myöhemmin samaa Overseas Experience ryhmää termillä Self-initiated Foreign work Experience (SFE), koska katsoivat *overseas* (valtamerentakainen, merentakainen) sanan harhaanjohtavaksi Euroopan talousalueella, jossa lähes mihin tahansa maahan työskentelemään siirtyvä voi tehdä sen ylittämättä merta. Inkson ym. (1997) tuovat esiin ekspatriaattikirjallisuuden laajan kirjon verrattuna itsenäisesti ulkomailla työskentelevien lähes olemattomaan

kirjoitettuun tutkimukseen. Kuitenkin olisi tärkeää huomioida myös itsenäisesti ulkomaille hakeutuneet työntekijät, koska heidän roolinsa organisaatioissa on kasvava.

Suutari ja Brewster (2000) jaottelivat suomalaisen tutkimusaineistoon perustuen itsenäisesti ulkomaille hakeutuneet työntekijät *työnhakijoihin, virkamiehiin, paikallisiin ammattilaisiin, globaaleihin ammattilaisiin, kaksoisurapareihin ja opportunisteihin*. *Työnhakijat* ovat henkilöitä, jotka ovat hakeneet työpaikkaa, jossa joutuu väistämättä työskentelemään ulkomailla. Pääkriteerinä heillä on oikeanlaisten työtehtävien puute kotimaassa, mutta osalle ulkomailla työskentely on myös suuri lisämotivaation lähde työpaikan hakemiseen. Osa näistä työnhakijoista näkee kansainvälisen organisaation ”uranaan” eikä heillä ole aikomusta palata takaisin Suomeen. Osa taas näkee työn vain instrumenttina ja suunnittelevat jo seuraavaa työpaikkaa – kotimaassa tai ulkomailla. Enimmäkseen työtä suoritetaan kansainvälisessä työympäristössä paikallisen sijaan ja se vaatii nopeaa sopeutumista monikulttuuriseen työympäristöön. *Virkamiehet* työskentelevät kansainvälisissä organisaatioissa kuten EU tai YK ja siksi eroavat hyvin paljon muista itsenäisesti ulkomaille hakeutuneista. *Paikalliset ammattilaiset* ovat päättäneet jäädä ulkomaille pidemmäksi aikaa, eikä heitä kohdella enää ekspatriaatteina kotimaahan paluun ajankohta on epäselvä. Syynä tähän voivat olla esimerkiksi paikallisen ympäristön arvostus, paikalliset uramahdollisuudet tai avioliitto paikallisen kanssa. *Globaalit ammattilaiset* puolestaan kuvataan jopa ”palkkasotureina”, joilla on pitkä globaali ura ja jotka vaihtavat työnantajaa parhaimpien tarjousten perusteella. *Kaksoisuran omaavilla pareilla* pääsyy hakea töitä ulkomailla on puolison ekspatriaattikomennus. *Nuoret opportunistit* määritellään henkilöiksi, jotka matkustavat ensin valitsemaansa maahan ja sen jälkeen hankkivat sieltä työpaikan. Prioriteettina on siis kohdemaahan eikä työ, jota siellä tullaan suorittamaan. Tämä on palkkaajaorganisaatiolle aina edullisempaa, koska he palkkaavat ulkomaisia työntekijöitä oman kotimaansa työehdoilla ja näin ollen heidät luetaan paikalliseksi työvoimaksi.

Itsenäisesti ulkomailla työskentelevät ovat olleet aina tärkeä osa ekspatriaattiyhteisöä, mutta yleisimmin tutkimuksissa on keskitytty kuitenkin vain perinteisiin yrityksen lähettämiin ekspatriaatteihin. Kuitenkin tämä ryhmä on mittaava strateginen voimavara, jota oikein arvostamalla voidaan kehittää kilpailuetua yrityksille.

Globaali työura saattaa sisältää kaikkia edellä mainittuja kansainvälisen työn muotoja tai vain osia niistä. Osa globaalin työuran rakentajista hakeutuu kansainvälisiin tehtäviin ja ulkomaille pysyvämmiin. Globaalia johtajaa kuvaa parhaiten Suutarin ja Brewsterin (2000) kuvaama *Globaali ammattilainen*, joka vaihtaa työpaikkaa organisaatio- ja maarajoista riippumatta globaalien työmarkkinoiden tarjoamia työmahdollisuuksia hyödyntäen. Globaaliin uraan mahtuu siis useita erilaisia ulkomailta työskentelyn kokemuksia ja usein myös paljon erilaisia globaalia vastuuta sisältäviä työtehtäviä, mutta toisaalta se voi myös sisältää pitkiäkin työjaksoja kotimaassa. Seuraavaksi käymme läpi globaalin johdon kehittämiseen liittyviä ongelmia ja kehityskeinoja.

3.3 Globaalin johdon kehittäminen

Liiketoiminnan ja työn selkeä kansainvälistyminen on johtanut lisääntyvään kansainvälisiä kompetensseja omaavien johtajien tarpeeseen (Adler & Bartholomew 1992; Gregersen ym. 1998; Morrison 2000). Yrityksen toimiessa kansainvälisesti vaikuttaa se kaikkiin globaaleita vastuuta kantaviin henkilöihin yrityksessä. Yhä useampi yritys Suomessakin kansainvälistyy ja se asettaa tiettyjä paineita myös johdon kompetensseille, koska kansainvälinen ympäristö on yhä selkeämmin osa myös kotimaan operaatioita ja työympäristöä (Gregersen ym. 1998). Tällöin on tärkeää osata erottaa menetelmät, joiden kautta johtajien urapääomaa pystytään kehittämään ja ohjaamaan. Ilman osaavaa ja tehokasta työvoimaa yrityksen on vaikea tuottaa haluttua tulosta.

Monissa yrityksissä henkilöstöjohtamisen prioriteetiksi on noussut osaavien johtajien kehittäminen. Ennen kaikkea globaalien organisaatioiden lisääntyvän kompleksisuuden johtamisen taidot ovat korkeassa arvostuksessa. Tämän takia globaalin osaamisen ja urapolkujen johtaminen on kriittinen haaste monissa monikansallisissa yrityksissä. (Gregersen ym. 1998). Erilaiset kulttuurit ja globaalin liiketoimintaympäristön tuntevat johtajat ovat kansainvälisille yrityksille arvokas voimavara. Heistä kannattaa huolehtia ja pyrkiä pitämään nämä avainhenkilöt yrityksen palveluksessa.

Keskustelu globaalien johtajien erikoistaidoista nousi pintaan viime vuosikymmenen aikana. Kansainvälistymisen haaste onkin yksi keskeisistä haasteista, joita yritykset joutuvat kohtaamaan rekrytoidessaan uutta johtohenkilöstöä.

Ennen kaikkea kansainvälisen kilpailukyvyyn säilyttäminen on hankalaa. Tulevaisuudessa johtajien ajatusmallin täytyy kääntyä laajemman kokonaiskuvan hallitsemiseen, ristiriitojen tasoittamiseen, prosessiin sitoutumisen, erilaisuuden arvostamisen ja kansainvälisen oppimisen suuntaan. (Rhinesmith 1993: 202) Yhtenä tehokkaimpana kouluttamisen muotona on pidetty ulkomaankomennusta (international assignment) (Gregersen, ym. 1998). DeFillippi ja Arthur:in (1994) mukaan kansainväliset komennukset vaikuttavat globaaleihin työuriin yhä enemmän siten, että yksilö näkee kansainväliset komennukset omien siirrettävissä olevien kompetenssiensa kehittämismahdollisuutena, jota kautta urapäätös kehittyi.

Yksi johdon kehittämisen kriittisistä tekijöistä on suorituksen arviointi ja johtaminen (performance evaluation). Ekspatriaatit ja muut johtotehtävissä olevat henkilöt ulkomailla ovat oleellisia yrityksen menestymisen kannalta, mutta valitettavan usein tarvittavan tunnustuksen puuttuminen ja työn ohjaaminen koituvat ongelmiksi. Suorituksen arviointiin ulkomailla voi liittyä useita ongelmia. Tällaisia seikkoja voivat olla muun muassa henkilökemiat arvioijan ja arvioitavan välillä tai erilaiset arviointikriteerit eri maissa. Myös kommunikointi ja tiedottaminen emoyhtiöön saattaa olla puutteellista tai ongelmia saattaa syntyä suurista kulttuurieroista eri maiden välillä. (Briscoe 1995: 102). Seuraavaksi käsitellään uraohjausta, sen muutosta ja roolia organisaatioissa.

3.4 Uraohjauksen muutos

Kuten aikaisemmin on jo todettu, globaalien työurien rakenne on muuttumassa. Yritykset ovat siirtymässä perinteisestä, jopa paternalistisesta työsuhteesta kohti rajattoman työuran kuvaamaa uratodellisuutta ja uramalleja. Tästä muutoksesta johtuen yritykset saattavat kokea uraohjauksen ja urajohtamisen haastavaksi yksilöiden kohdalla. Organisatorinen muutos on yksi tärkeimmistä vaikuttajista yritysten uraohjausohjelmien takana. Uraohjauksen koetaan olevan pääasiassa yksilön vastuulla, mutta henkilöstöosasto tekee kuitenkin organisaation tasolla päätökset uraohjausohjelmista ja järjestelmistä. (Appelbaum, Ayre & Shapiro 2002). Crawshawin (2006: 98) mukaan asiaa tulisi tarkastella kahdesta näkökulmasta. Ensinnäkin, pitääkseen parhaat työntekijät talossa yrityksen on onnistuttava motivoimaan, sitouttamaan ja innostamaan heitä aina parempiin suorituksiin. Toisaalta työnantaja ei välttämättä pysty enää tarjoamaan sa-

manlaista varmuutta tai ylenemismahdollisuuksia tällaista organisaatiolle sitoutumista vastaan. Syntyy siis ristiriita työntekijän ja työnantajan intresseissä. Johtamisen nähdään olevan avainasemassa tällaisten ristiriitojen ratkaisemisessa.

Organisatoristen urien yhteydessä potentiaalisiksi tulevaisuuden johtajiksi on yleensä nostettu menestyvät, onnekkaat ja potentiaaliset yksilöt. Heidät löydetään yleensä luokkansa parhaista korkeakoulutetuista sillä oletuksella, että heistä kehitty nopeasti osa korkean johdon ydinjoukkoa. Monet organisaatiot korostavat erikseen omia koulutusohjelmiansa, jotka on suunniteltu niin, että ne takaavat korkealuokkaisia johtajia tulevaisuudessa yrityksen käyttöön. Osaavan henkilöstön avulla yritys pystyy säilyttämään kilpailuetunsa. Tällaisia nopeatempoisia koulutusohjelmia on perinteisesti käytetty rekrytoinnin, koulutuksen ja kehityksen työkaluina tavoitteenaan kouluttaa ”korkealuokkaisia” työntekijöitä ylennettäväksi korkeimpaan johtoon organisaatiossa. (Doherty, Viney & Adamson 1997)

Nykyinen organisaatioiden jatkuva muutostila ja organisaatorakenteiden horisontaalistuminen vaikuttaa tapaan johtaa ihmisiä organisaatioissa. Johtajien liikkuvuus organisaatioiden sisällä ja välillä kasvaa. Herriotin (1992) mukaan urapolkujen kehitys muuttuu vertikaalisesta ja hierarkisesta noususta enemmänkin horisontaaliseen liikkuvuuteen, joka johtaa erilaisiin uran kehittymisen suuntiin. Myös Inkson ja Coe (1993) huomasivat tutkimuksessaan selkeän kasvun horisontaalisen ja alaspäin kulkevien urien määrässä sekä muutoksia johtajien urapolkujen muodoissa ja suunnissa. Nähtävissä on myös perinteisiä uria suosivien organisaatorakenteiden korvaantuminen muuttuvilla malleilla.

Doherty ym. (1997) näkevät, että korkeakoulutettujen kasvava määrä työmarkkinoilla on luonut jopa liikatarjontaa tiettyihin korkeakoulutusta vaativiin positiioihin ja kasvavan kilpailun työpaikoista tietyillä aloilla. Tämä on nostanut tiettyjen työtehtävien vaatimuksia siten, että nykyään yhä useampaan työtoimeen vaaditaan korkeakoulutusta, vaikkei sitä aikaisemmin ole vaadittu. Lisäksi monet yritykset näyttävät harjoittavan henkilöstöstrategioita, jotka ovat joustavia, sopeutuvia ja vastaanottavaisia ja jotka kannustavat nuoria potentiaalisia johtajia kehittymään.

Pienentyneet ylenemismahdollisuudet, suurempi kilpailu työpaikoista ja työnantajan ja työntekijän muuttunut psykologinen suhde vaikuttavat johtajien uraohjaukseen tulevaisuudessa. Organisaatioille suurena haasteena on pystyä pitämään lahjakkaat ja motivoituneet työntekijät yrityksen sisällä. Siinä työkaluna on muun muassa menestyvien tulevaisuuden johtajien tiukka ja perusteellinen rekrytointi- ja valitsemisprosessi. (Doherty ym. 1997) Koska yksilö ja organisaatio omaavat erilaiset tarpeet puhuttaessa uraohjauksesta, käyn seuraavassa läpi molempien osapuolten näkökulmia.

3.4.1 Yksilön ja organisaation tarpeet

Urien johtamisessa voidaan erottaa kaksi näkökulmaa: yksilön ja organisaation näkökulma. Yksilön näkökulmassa yksilö on vastuussa uran kehityksestä ja organisaation näkökulmassa organisaatio on vastuussa uran kehityksestä. Viime vuosikymmenen aikana yksilön näkökulma on noussut vahvemmin esiin. (Baruch 2004).

Jo rajattomia uria käsiteltäessä tuli esiin myös uraohjaukseen vaikuttava psykologinen sopimus. Työnantaja ei pysty enää nykypäivänä lupaamaan elinikäistä työpaikkaa eikä siten voi tarjota tarpeeksi turvallisuutta työntekijöilleen. Kun organisaatio ei sitoudu työntekijään, ei työntekijäkään voi sitoutua organisaatioon. Tämä synnyttää luonnollisesti jännitteitä työntekijän ja työnantajan välille. Herriot (1992) kuvaileekin työuraa ”jatkuvana psykologisen suhteen neuvotteluketjuna, jota organisaatio ja yksilö ylläpitävät koko työsuhteen ajan”. Tämän suhteen laatu ja kestävyys määrittyy niin työ- kuin uratekijöillä sekä niillä asenteilla, arvoilla ja odotuksilla, joita organisaatioon tuodaan ulkopuolelta.

Crawshawin (2006: 99) mukaan tyydyttävät ja palkitsevat urat sekä uran kehittämisen mahdollisuudet näyttelevät tärkeää roolia työntekijän tyytyväisyydessä työpaikkaansa. Tehokas organisatorinen uraohjaus (organisaation kehittämä ja toteuttama työntekijöiden uraa edistävä ohjelma) nähdään keskeisenä johdattaessa tätä työntekijän ja -antajan välistä suhdetta, koska se lisää työntekijän luottamusta, omistautumista, tyytyväisyyttä ja tulosta. Organisaation näkökulmasta työntekijät ovat koko yrityksen ydin. Tällöin strategisen henkilöstöjohtamisen haasteena on kilpailuedun luominen ihmisten avulla. Tätä vaikeuttaa taas muuttuvan työympäristön aiheuttamat ulkoistamiset, fuusiot ja työntekijöiden vähentämiset yrityksissä. Tämä johtaa juuri aikaisemmin mainittuun psykolo-

giseen sopimukseen työntekijän ja työnantajan välillä, jossa ”palkka sitoutuneisuudesta korvataan palkalla tiedosta ja taidoista”. (Baruch 2004)

Kuinka organisaation ja yksilön uran kehittämisen intressit voidaan siis sovittaa? Herriot (1992) esittää että on luotava ”vaihtoehtoinen todellisuus ja kieli” ohjaamaan ja kuvaamaan työntekijän ja työnantajan suhdetta. Vaihtoehtoinen todellisuus ja kieli määrittellään tilaksi, jossa molemmilla osapuolilla on tasavertainen valta ja oikeudet. Se myös määrittelee organisaatiot sosiaalisiksi ja yhteistyökykyisiksi yrityksiksi, kontrolloivien ja manipuloivien sijaan. Vaihtoehtoinen todellisuus ja kieli tunnistavat myös työn ja perheen tarpeet sekä erottaa asiantuntemuksen ja ammattilaisuuden uraohjauksen käytännössään. Se edistää innovatiivista ympäristöä, pyrkii integroimaan yrityskulttuurin strategioihin ja prosesseihin ja tiedottamaan työntekijöilleen urapoluista ja kehittymismahdollisuuksista, joissa yksilö pääsee toteuttamaan omat uratoiveensa.

Koska työympäristö elää jatkuvassa muutoksessa, on syytä tarkastella myös tulevaisuuden haasteita uraohjaukselle. Seuraavien vuosikymmenien aikana työympäristö tulee muuttumaan suuresti. Jatkuvasti kehittyvä teknologia, kasvava markkinoiden kilpailu, tarve kehittää joustavia ydinosaamisia (strategisiin tuloksiköihin luottamisen sijaan), organisaation oppimisen nopea kehitys ja suurten yritysten liittoutumisien kasvu vaikuttavat kaikki tulevaisuuden työympäristöihin. Muita epävarmuuksia markkinoilla ovat nuorten työikäisten vähentyminen teollistuvassa idässä ja lännessä sekä ennen kaikkea kasvava ympäristönsuojelu.

Baruch (2004) esittää että henkilöstöjohtamisen toiminnot säilyvät tulevaisuudessa samoina, vain käytännöt muuttuvat seuraavien mallien mukaan:

1. Perheyrityksistä tiimeihin ja kumppanuuteen (pyramidiorganisaatiosta horisontaalisempiin malleihin)
2. Patriarkaalista lähestymistavasta vapauten ja itsenäisyyteen, itseohjautuviin yksilöihin ja tiimeihin
3. Pysyvyydestä dynaamisuuteen ja joustavuuteen
4. Työkeskeisestä urasta elämänlaatuun keskittymiseen ja työn ja vapaaajan tasapainoon

Jotta saisimme selvemmän kuvan yksilön osaamistaustasta ja henkilökohtaisista valmiuksista työssä sekä uran muotoutumisesta käymme läpi vielä seuraavassa globaalien johtajien osaamista ja urapääömaa.

3.5 Urapääöma

Ulkomailla työskentelyn nähdään tyypillisesti kehittävän urakompetensseja ja siten myös urapääömaa. Aikaisemmin on käsitelty rajattomien urien teoriaa, globaalia johtajuutta ja työuraa sekä uraohjauksen muutosta. Uran kehittymistä voidaan selittää myös urapääöoman kautta, jota käsitellään seuraavaksi kansainvälisessä kontekstissa. Kuten aikaisemmin jo mainittiin, suurin osa aikaisemmasta urapääömatutkimuksesta koskee ekspatriaatteja, mutta näistä tutkimuksista löytyy myös paljon olennaisia asioita, joita voidaan hyödyntää globaalien johtajien urapääömaa tutkittaessa. Jotkut tutkijat ovat kertoneet keskittyvänsä tutkimuksessaan globaaleihin johtajiin mutta silti kirjoittaneet aiheista liittyen kohdemaahan, kuten kulttuurivälimatkoista (cultural distance). Globaali johtaja ei kuitenkaan ole ekspatriaatti tai toisinpäin. Sen sijaan ekspatriaattikomennus nähdään hyvin tärkeänä kehittymismahdollisuutena globaalin johtajan uralla. (Jokinen 2003: 200).

Aikaisemmissa tutkimuksissa globaalien johtajien luontaisina motivaatiotekijöinä ulkomaille lähtemiseen ovat olleet muun muassa henkilökohtainen ja ammatillinen kehittyminen (Dickmann & Harris 2005). Capellen ja Janssens (2005) esittävät myös että globaalien urakompetenssien syväoppiminen tapahtuu parhaiten globaalin uran aikana, jolloin työskennellään useissa kansainvälisissä työtehtävissä ja vaihtelevassa ympäristössä.

Hyvän kielitaidon lisäksi kansainvälisissä tehtävissä työskenteleviltä vaaditaan kulttuurien tuntemusta, sopeutumista eri kansallisuuksista koostuviin tiimeihin ja mahdollisesti tällaisten tiimien johtamiskykyä sekä valmiutta kehittää jatkuvasti osaamistaan. Yritysten listatessa arvostamiensa henkilökohtaisia valmiuksia ekspatriaateille, jotka toimivat globaaleilla markkinoilla, ovatkin pinnalle nousseet sopeutumistaidot, kognitiiviset taidot ja sosiaaliset taidot sekä motivaatiotekijät. (Mäkinen 1997). Tämä urapääöma kertoo yleensä siitä, että henkilöllä joka sen omaa, on potentiaalia selviytyä kansainvälisissä tehtävissä ja luoda yritykselle positiivista lisäarvoa. Kansainväliseen uraan kuulukin selvästi

pyrkimys oppia uusia taitoja ulkomailla työskentelyn kautta. Mäkisen (1997: 43–46) mukaan työntekijän henkinen tasapaino, itsetunto, itsenäisyys ja yksinäisyyden sieto vaikuttavat ulkomaille sopeutumiseen suuresti ja tätä kautta ne vaikuttavat myös uuden oppimiseen. Liiketoiminnan kansainvälistyessä organisaatioiden on mietittävä strategiaansa kansainvälisten toimintojensa hoitamisen suhteen ja henkilöstöjohtaminen on oleellinen osa tätä strategiaa. Henkilöstö onkin ratkaisevassa roolissa kansainvälisessä ja globaalissa organisaatiossa. Kotimaan toiminnoista huolehtimisen lisäksi on löydettävä osaavia henkilöitä, jotka ottavat vastuuta kansainvälisistä toiminnoista ja ovat valmiita työskentelemään organisaation hyväksi myös ulkomailla.

Työuransa aikana globaali johtaja kehittää kansainvälisiä tietojaan ja taitojaan omalla osaamisalueellaan. Globaaliin uraan kuuluu selkeästi yhtenä osana kansainvälisen tietotaidon hankkiminen juuri ulkomailla työskentelyn avulla. Urala saattaa olla useampiakin kokemuksia työskentelystä eri puolilla maailmaa. Globaaliin toimintaan liittyvien uusien taitojen oppiminen ja osaamisen kehittäminen motivoivat ulkomaille lähtöön. Suutari ja Mäkelä (2007) esittävätkin, että useilla kansainvälisillä työtehtävillä on laaja kehittävä vaikutus globaalien johtajien urapääomaan. Kansainvälisiä työtehtäviä voidaan pitää tehokkaana kehittämisen työkaluna ja jokaisen erillisen työtehtävän katsotaan tuovan jotain uutta yksilön urapääomaan. Tutkimusten mukaan komennuksen aikana opitaan paitsi yleisiä johtamis- ja sosiaalisia taitoja myös kansainvälisesti merkittäviä taitoja kuten monikulttuurisessa ympäristössä toimimista ja syvällisempää globaalia ymmärtämystä ja näkökulmaa liiketoimintaan. (Mäkelä & Suutari 2005). Myös taloudelliset kannustimet saattavat houkuttaa ulkomaankomennukselle.

Gregersen ym. (1998) mukaan on olemassa tiettyjä kompetensseja kuten itseluottamus ja sopeutuminen, jotka eivät ole kontekstisidonnaisia työhön, mutta joista voidaan ennustaa menestymisen globaalissa ympäristössä. Morrisonin (2000: 124–125) mukaan globaali liiketoimintaäly, tunneäly ja usko omiin kykyihinsä ovat tärkeitä ominaisuuksia kansainvälisessä ympäristössä. Morrison näkee myös tehokkaan kommunikaation eri kulttuureista tulevien kollegojen kesken sekä poikkeuksellisesti muihin viitattuihin tutkimuksiin verrattuna vahvan sitoutumisen yritykseen olevan tärkeää kansainvälisessä ympäristössä. Jokinen (2003) esittää, että globaalin johtajan kompetenssit voidaan jakaa kolmeen osaan. Ensimmäisenä mainitaan globaalin johtajan kompetenssiydin, joka

koostuu itsetietoisuudesta, omaan muutokseen sitoutumisesta ja tiedonhalusta. Toisena kompetenssiosana on globaalin johtajan toivotut psyykkiset ominaisuudet, joka sisältää muun muassa yksilön optimismin, sosiaaliset arviointitaidot, empatian ja motivaation kansainvälisessä ympäristössä työskentelylle. Kolmantena Jokinen mainitsee globaalin johtajan toivotut käyttäytymiskompetenssit, jotka sisältävät sosiaaliset taidot, verkostoitumistaidot ja tiedon, jonka yksilö omaa.

Kokemus on usein tunnistettu tärkeimmäksi globaalin johtajan taitojen mittariksi. Gregersen ym. (1998) esittivät, että tehokkain koulutuksen muoto on itse työn tekeminen, eli ekspatriaattikomennus, muut ulkomaan komennukset, matkustaminen tai esimerkiksi tiimityöskentely erilaisista taustoista tulevien ihmisten kanssa. Monikulttuurisuuden puolestapuhujat näkevät tällaisen työympäristön muutenkin innovatiivisempänä ja tehokkaampana kuin tavallisen, heterogeenisen työympäristön (Davies 2006).

Spreitzer ym. (1997: 7-8) löysivät useita ominaisuuksia, joita menestyvä kansainvälinen johtaja yleensä omaa. Yleinen älykkyys on listattu yhdeksi tärkeimmästä kansainvälisen johtajan ominaisuuksista. Tällä viitataan juuri siihen ymmärrykseen, järkevyyteen, rationaalisuuteen ja visionäärisyyteen, jota henkilö voi omistaa. Liike-elämän tuntemus nähdään myös tärkeänä elementtinä, sillä on välttämätöntä tietää taloudellisista, teollisista ja organisaatiollisista asioista voidakseen johtaa niitä. Yhteistyökykyyn viitataan silloin, kun puhutaan suhteiden hoitamisesta, tiimijohtamisesta, motivoimisesta ja kyvykkyyden kehittämisestä. Tällaiset ”ihmissuhdetaidot” nähdään erittäin tärkeänä ominaisuutena. Sitoutuminen tai intohimo ammattia, työtä tai organisaatiota kohtaan on mainittu myös yhdeksi tärkeistä globaalin johtajan ominaisuuksista. Rohkeus johtajana tarkoittaa rohkeutta tarttua toimeen tai saada asioita tapahtumaan. Menestyneet johtajat uskaltavat mennä tilanteisiin mukaan ja ottaa riskejä silloin, kun uskovat itse olevansa oikeassa. On myös tärkeää omata kulttuurillisia valmiuksia, kuten kulttuurillinen hienovaraisuus, avoimuus, sopeutuvuus ja kielelliset taidot.

Työnsä liikkuvan luonteen takia globaalit johtajat tutustuvat uusiin kontakteihin jatkuvasti. Nämä verkostosuhteet ovat hyvin monipuolisia niin maantieteellisesti, kulttuurillisesti, kielellisesti, ammatillisesti kuin myös sosiaalisesti. Tämä antaa globaalille johtajalle enemmän vapautta laajentaa työtään maarajojen ul-

kopuolelle verrattuna esimerkiksi samassa asemassa olevaan paikallisesti työskentelevään johtajaan. Kuka-tietämys vaikuttaa täten vahvasti myös globaalin johtajan urapolun suuntaan. (Suutari & Mäkelä 2007).

3.5.1 Kansainvälisten komennusten vaikutus urapääomaan

Ekspatriaattikirjallisuus keskittyy kansainvälisillä komennuksilla tarvittaviin ominaisuuksiin, kuten yleisiin globaalin johtajan ominaisuuksiin (Gregersen ym. 1998). Vähemmälle huomiolle kirjallisuudessa ovat kuitenkin jääneet ne kompetenssit ja kyvyt, joita kansainvälisiltä komennuksilta on kerrytetty. (Dickmann & Doherty 2007: 3) Urapääoman perspektiivistä voidaan olettaa, että kansainväliset komennukset muuttavat muun muassa yksilön sosiaalista pääomaa eli kuka-tietämystä. Komennus saattaa antaa työntekijälle korkeamman hierarkkisen aseman ulkomailla kuin kotimaassa ja täten mahdollisuuden luoda uusia sosiaalisia verkostoja. Myös organisaation ulkopuoliset kontaktit voivat olla ulkomailla helpompia luoda pelkästään paikanvaihdoksen takia. Vastaavasti ulkomaantyö saattaa johtaa sosiaalisten suhteiden kuihtumiseen kotimaassa. (Dickmann & Doherty 2007: 3.) Riippuen siitä tavasta kuinka työntekijä ylläpitää uusia ja vanhoja kontaktejaan, lopputuloksella ei välttämättä aina ole positiivista vaikutusta urapääomaan (Dickmann & Harris 2005).

Kansainvälinen komennus saattaa myös kasvattaa miten-tietämystä erilaisen työympäristön kautta. Toisissa tapauksissa taas ulkomaantyö saattaa kerryttää taitoja, jotka eivät ole siirrettävissä kotimaan työympäristöön. Se saattaa myös asettaa yksilön tilanteeseen jossa hänellä ei ole mahdollisuutta oppia kotimaassa kehitettyjä uusia tekniikoita sijaintinsa takia. Kansainvälinen komennus saattaa johtaa nykyisten taitojen vähäiseen käyttöön ja täten alhaisempiin osaamistasojen käyttöön myöhemmissä komennuksissa. Se saattaa myös lisätä erilaisia näkemyksiä ja kannustaa haastamaan nykyisiä menettelytapoja erilaisen kulttuurikontekstin ja työtapojen takia. Tämä vaikuttaa positiivisesti työn tarkoituksellisuuteen ja motivaatioon, mutta saattaa samalla vaikuttaa merkittävästi yksilön sisäisiin ajureihin ja työn ja vapaa-ajan suhteeseen, eli miksi-tietämykseen. (Dickmann & Doherty 2007: 3.) Ulkomailla työskentely voi muuttaa joskus radikaalisti yksilön uraa sekä hänen käsitystään omasta sisäisestä urastaan ja siitä, mitä hän tulevaisuudessa uraltaan ja työpaikaltaan haluaa.

Gloaalien johtajien ja ekspatriaattien urapääomaa on myös vertailtu. Adler & Bartholomew (1992) huomasivatkin, että nämä ryhmät omistavat hyvin erilaisia kompetensseja. Gloaalien johtajien täytyy pystyä näkemään toimintaympäristö globaalista perspektiivistä ekspatriaattien keskittyessä enemmän yhteen maahan. Myös kulttuuritietämys nähdään erilaisena, globaalien johtajien laajempaan monien kulttuurin tietämyksenä ja ekspatriaatin spesifinä tietona kohdemaasta. Adler ym. (1992) näkivät myös, että globaalit johtajat olivat vähemmän hierarkkisia työyhteisössä. Gloaalien johtajien ja ekspatriaattien urakompetenssien erot voidaan jakaa kolmeen perustavanlaatuisen eroavaisuuteen. Ensinnäkin, globaalit johtajat liittivät miksi-tietämyksensä ammatilliseen identifiointiin ja hyvinvointiin, kun taas perinteiset ekspatriaatit korostivat ammatillista kehittymistä ja tulevaisuuden työllistymismahdollisuuksia. Toinen ero nähtiin globaalien johtajien halussa identifioida itsensä pääkonttorin ja korkeampien johtajien kautta, kun taas ekspatriaattien nähdään liikkuvan aina kauemmas päätöksentekijöistä. Kolmantena miten-tietämys nähtiin erilaisena globaaleilla johtajilla, jotka korostivat maantieteellistä osaamista ja ihmisten johtamisen taitoja, jotka ovat molemmat siirrettävissä olevia taitoja. Ekspatriaatit taas vaalivat enemmän kulttuurisesti spesifejä taitoja ja tietyille kohdemaalle soveltuvia kompetensseja, kuten kielitaito tai neuvottelutaidot. (Adler & Bartholomew 1992.)

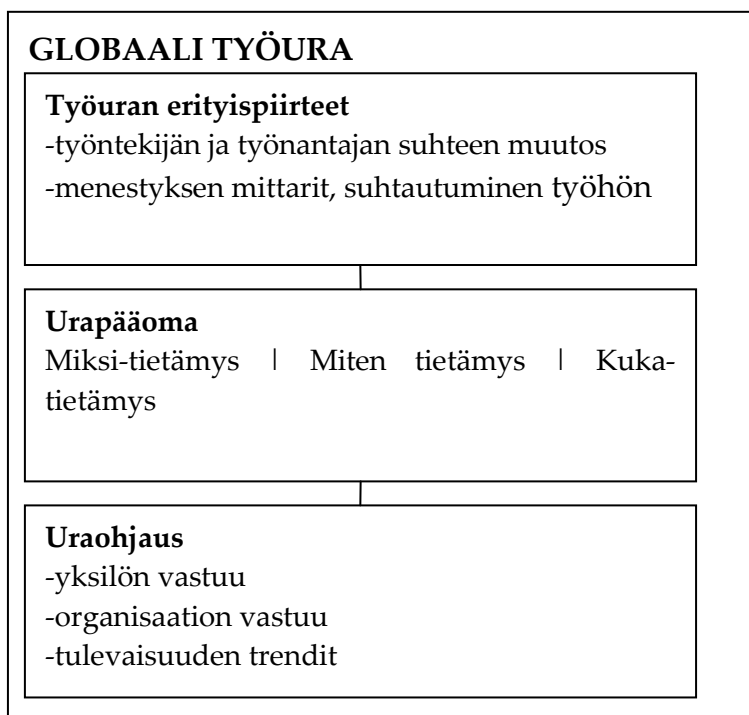
Tässä tutkimuksessa yhtenä selvityskohteena on tutkia globaalien johtajien urapääomaa ja kompetensseja. Urakäsityksillä ja uraodotuksilla on kiistatta vaikutusta urapääomaan, joka vaikuttaa taas globaaliin uraan ja uraohjauksen vastuisiin. Urapääoma ja globaali ura ovat siis vahvasti yhteydessä toisiinsa ja määrittävät pitkälti esimerkiksi sitä, missä suhteessa uraohjausta kaivataan työnantajalta. Seuraavana esitetään yhteenveto kaikesta aikaisemmin läpikäydystä teoriasta.

3.6 Yhteenveto

Tämä tutkimus pyrkii tutkimaan globaalien johtajien työuraa ja urapääomaa. Edellä olen käsitellyt rajatonta uraa ja muita uusien urien muotoja, globaalia työuraa ja kansainvälisen työn eri muotoja sekä lopuksi vielä globaalien johtajien kompetensseja eli urapääomaa.

Työuria on tutkittu, analysoitu ja luokiteltu jo pitkään urakirjallisuudessa, mutta ennen kaikkea globaalia urapääomaa on tutkittu vain vähän alan tutkimuksissa. Uralla tarkoitetaan tässä työssä jatkuvasti ajan myötä kehittyvää erilaisten työkokemusten tapahtumasarjaa. Yksilö pyrkii kehittämään uraansa monin tavoin elämänsä aikana. Ulkomaille lähteminen, joko komennukselle tai itsenäisesti, on eräs uran kehittämisen vaihtoehto. Urat eivät kehity itseksensä, vaan ne muodostuvat erilaisissa tilanteissa, joissa on sekä mahdollisuuksia että rajoitteita. Uralla on aina suunta, johon työntekijä vaikuttaa omilla valinnoillaan.

Teoria on jaoteltu tässä työssä alla olevan kuvio 3:n mukaisesti kolmeen osaan: globaalin työuran erityispiirteisiin, urapääomaan ja uraohjaukseen.



Kuvio 3. Tutkimuksen viitekehys

Gloaalien johtajien työuraa on pyritty esittelemään ensin rajattoman urateorian avulla, jossa yksilö on oman uransa herra. Teoria viittaa organisaatioiden rajojen ylittämiseen ja kansainvälisessä kontekstissa myös maarajojen ylittämiseen. Rajatonta uraa voidaan kuvailla enemmänkin syklisenä kuin vertikaaliseen.

na. Tarkastelu pohjautuu tässä tutkimuksessa juuri rajattomien urien teoriaan, koska sen on todettu kuvaavan hyvin kansainvälisen uran ominaispiirteitä. Perinteisen, saman organisaation palveluksessa luodun uran on myös huomattu korvautuneen rajattomien urien (ja muuntautumiskykyisen uran) teorian mukaisilla uusilla uramalleilla. Rajatonta uraa ja perinteistä uraa on pyritty ensinnäkin vertailemaan mahdollisimman monipuolisesti tässä työssä ja toiseksi tuomaan esiin myös menestyneen uran mittareita rajattoman uran ollessa kyseessä. Menestyneen työuran määrittelyn haasteet liittyvät lähinnä siihen ettei subjektiivisia ja objektiivisia menestyksen mittareita voida koskaan käsitellä erillisinä objekteina, vaan lähes kaikissa työurissa havaitaan merkkejä molemmista. Globaalien johtajien katsotaan kuitenkin yleisimmin arvostavan enemmän subjektiivisia menestyksen mittareita kuten osaaminen, kunnioitus ja uuden oppiminen. Empiirinen tutkimus aiheesta on kuitenkin vielä vähäistä.

Työurien kulkuun vaikuttavat seikat voidaan jaotella kolmeen (Cappellen ja Janssens 2005). Ne ovat yksilön ominaisuudet, kansainvälinen ympäristö ja organisaatio. Yksilön omaan uraansa vaikuttavista ominaisuuksista voidaan luetella urapääoma, oman uran kehittämisen vastuu ja työ/perhe-elämä. Kansainväliseen ympäristöön liittyviä urapolkuun vaikuttavia tekijöitä ovat taloudelliset kannusteet, teknologia ja monikulttuurinen ympäristö. Organisaation vaikutus yksilön uraan liittyy taas työsuhteen laatuun, organisaatiomalliin, tiedonjakojärjestelmiin, organisatorisiin tukijärjestelmiin ja rekrytointipolitiikkaan. Kaikkia kirjallisuudessa esiintyviä selittäviä tekijöitä ei ole esitelty tässä tutkimuksessa, vaan mukaan on valittu tämän tutkimuksen kannalta relevanttein teorianmalli.

Globaali työura saattaa sisältää monia erilaisia kansainvälisen työn muotoja, kuten ulkomaankomennuksia, lyhytkestoisia komennuksia, kansainvälistä työmatkailua tai itsenäistä ulkomailla työskentelyä. Useimmilla ihmisillä ulkomailla työskentely on yksittäinen uraliike, eli heillä on urallaan yksi ulkomaan työskentelyn jakso. Globaalin työuran rakentajat taas hakeutuvat kansainväliisiin tehtäviin ja joskus myös ulkomaille pysyvämmiin. Globaalia johtajaa kuvaa parhaiten Suutarin ja Brewsterin (2000) kuvaama *Globaali ammattilainen*, joka vaihtaa työpaikkaa organisaatio- ja maarajoista riippumatta globaalien työmarkkinoiden tarjoamia työmahdollisuuksia hyödyntäen. Työura on hyvin yksilökeskeinen. Globaaliin uraan mahtuu siis useita erilaisia ulkomailla työsken-

telyn kokemuksiä ja usein myös paljon erilaisia globaalia vastuuta sisältäviä työtehtäviä eri organisaatioissa.

Globaalia työuraa on käsitelty myös urapääoman kautta (miksi-tietämys, miten-tietämys ja kuka-tietämys). Tarkoituksena on selkeyttää kompetensseja, joita globaali työura vaatii yksilöltä. Tällaisten erilaisten tietämyksien osa-alueiden hallitseminen on hyvin tärkeää globaalin johtajan onnistumisen kannalta. Yksilön täytyy olla motivoitunut urallaan ja hallita uraan liittyvät taidot ja tehtäväkohtaisen tietämyksen. Tärkeätä on myös tuntea uralle tärkeitä kontakteja ja sosiaalisia verkostoja. Oman markkina-arvonsa työmarkkinoilla yksilö määrittää yhdessä nykyisen ja tulevien työnantajien sekä muiden työmarkkinoilla toimivien tahojen kanssa. Erilaisten työpaikkojen, tehtävien ja kokemusten kautta yksilölle vahvistuu kuva siitä, mitä hän parhaiten osaa ja missä voisi vielä osaamistaan ja itseään kehittää.

Urapääoman perspektiivistä voidaan olettaa, että kansainväliset komennukset muuttavat yksilön urakompetensseja, eli miksi-, miten- ja kuka-tietämystä. Tätä tukee myös viimeaikainen tutkimus aiheesta. Kansainvälinen komennus saattaa lisätä erilaisia näkemyksiä ja kannustaa haastamaan nykyisiä menettelytapoja erilaisen kulttuurikontekstin ja työtapojen takia. Tämä vaikuttaa positiivisesti työn tarkoituksellisuuteen ja motivaatioon, mutta saattaa samalla vaikuttaa merkittävästi yksilön sisäisiin ajureihin. Kansainvälinen komennus saattaa myös kasvattaa miten-tietämystä erilaisen työympäristön kautta tai joskus johtaa myös nykyisten taitojen vähäiseen käyttöön ja täten alhaisempiin osaamistasojen käyttöön myöhemmissä komennuksissa. Komennus saattaa antaa työntekijälle korkeamman hierarkkisen aseman ulkomailla kuin kotimaassa ja täten mahdollisuuden luoda sosiaalista pääomaa, eli kuka-tietämystä.

Paluuprosessi komennukselta saattaa vaikuttaa yksilön uraan negatiivisesti ja monet palaajat vaihtavatkin työnantajaa kotiinpaluun jälkeen. Jos nämä henkilöt on nähty yrityksessä potentiaalisina tulevaisuuden johtajina ja ulkomaan-komennus on suunniteltu alun perin kehittämään yksilön kompetensseja, on tulos tällöin menetys yritykselle. Kansainvälisten komennusten epävarma hyöty yrityksen henkiselle pääomalle kuvaa hyvin muuttuvien urien luonnetta yrityksissä.

Gloaalien johtajien ja ekspatriaattien urapääoman huomattiin myös eroavan toisistaan. Globaalit johtajat omaavat enemmän globaalia perspektiiviä, ovat vähemmän hierarkkisia ja korostavat enemmän organisaation ja maarajojen ulkopuolelle siirrettävää osaamista. Ekspatriaatit taas liittivät miksi-tietämyksensä korostamaan ammatillista kehittymistä ja tulevaisuuden työllistymismahdollisuuksia sekä toimivat kaukana yrityksen varsinaisesta päätöksenteosta. Ekspatriaatit vaalivat myös enemmän kulttuurisesti spesifejä taitoja ja tietyille kohdemaalle soveltuvia kompetensseja, kuten kielitaito.

Kuten jo aikaisemmin mainittiin, globaalien johtajien työuraa ja urapääomaa tutkivia tutkimuksia on hyvin vähän, eikä siksi ole vielä riittävästi ymmärrystä siitä, kuinka globaali johtajuus vaikuttaa yksilön urapääomaan. Oletuksia voidaan tehdä kansainvälisten johtajien teoriaa hyväksi käyttäen. Ongelmallisinta globaalien johtajien työssä voidaan olettaa olevan uraohjauksen roolin selvittäminen yksilölle itselleen. Globaalien johtajien on tiedettävä tarkasti oma roolinsa oman työuransa johtajana. Koska mahdollisuudet ovat käytännössä rajattomat (boundaryless career, protean career) on yksilön vastuu tällöin suurempi. Tämä synnyttää luonnollisesti haasteita myös yritykselle ja globaalien johdon kehittämiseksi organisaatiossa. Suurimpana ongelmana voidaan mainita taitavan työvoiman sitouttaminen yritykseen. Mielenkiintoista on myös nähdä globaalien urien muokkautuminen aina vain vahvemmin kohti rajatonta uraa ja pohtia minkälaisia haasteita se luo tulevaisuuden uraohjaukselle. Urien johtamisessa on perinteisesti voitu erottaa kaksi näkökulmaa: yksilön ja organisaation näkökulma. Yksilön näkökulmassa yksilö on vastuussa uran kehityksestä ja organisaation näkökulmassa organisaatio on vastuussa uran kehityksestä. Viime vuosikymmenen aikana yksilön näkökulma on noussut vahvemmin esiin.

Niin ulkomailla työskentelyyn kuin urapääomaan liittyvät tutkimukset ja kirjallisuus painottuvat paljolti ekspatriaateista tehtyihin tutkimuksiin ja tarkastelevat eri vaiheita suurimmaksi osaksi vain ulkomaankomennuksen kautta. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin haluttu nostaa esiin tietty ulkomailla työskentelevien ryhmä, globaalit johtajat, ja tutkia heidän uriansa erityispiirteitä, uraohjauksen roolia ja urapääomaa heidän kannaltaan. Seuraavassa käydään läpi tutkimusmetodologiaa ja aineistoa, jonka jälkeen siirrytään tutkimustuloksiin sekä lopuksi yhteenvedoon ja johtopäätöksiin.

4 TUTKIMUSMETODOLOGIA

Metodologia tarkoittaa keinoa, jonka avulla voidaan rakentaa teoreettisesti perusteltu tutkimusasetelma ja tutkia empiiristä todellisuutta. Metodologian tehtävänä on ylittää empiirisessä tutkimuksessa teorian ja empirian välinen kuilu. (Alasuutari 1999.) Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen empiriaa. Ensin esitellään laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä, sen jälkeen tutkimusprosessia ja lopulta temahaastattelua ja aineistoa.

4.1 Laadullinen tutkimus

Tämä tutkimus on laadultaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen avulla tarkastellaan ihmisten kokemuksia ja käyttäytymistä heidän omasta näkökulmastaan. Päämääränä on ihmisten käyttäytymisen ymmärtäminen, heidän omien tulkintojensa ja tutkittavalle ilmiölle antamiensa merkitysten hahmottaminen. Tulokset ovat sanallista kuvausta tutkittavasta ilmiöstä, eikä tuloksia pyritä ensisijaisesti esittämään numeraalisesti. Tutkimusraportissa pyritään säilyttämään tutkimuksen merkitysympäristö, jossa aineisto on kerätty. (Alasuutari 1999.)

Laadullisessa tutkimuksessa päästään tutkimaan sellaisia ilmiöitä ja kohderyhmiä, joita tilastomenetelmillä ei voida tutkia. Kvalitatiivinen tutkimus voidaan kuvailla tiheäksi siivuksi empiirisestä maailmasta, kvantitatiivisessa tutkimuksessa taas otetaan mahdollisimman kattava otos tutkittavasta kohteesta. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto on siivu yhteiskunnallisesta todellisuudesta eikä autenttista aineistoa ole olemassa. (Hirsjärvi & Hurme 2000; Alasuutari 1999.)

Tässä tutkimuksessa käytetään laadullisen tutkimuksen näytenäkökulmaa. Näytenäkökulmassa valittu näyte on osa tulkintaa ja vasta tulkinta antaa sille merkityksen. Näyte voi olla esimerkiksi haastattelu, tekstidokumentti tai vaikka valokuva. Näytteen laajuudella ei ole merkitystä. Aineiston tulkinta on sidonnainen näytteeseen ja sitä pitää käsitellä sellaisenaan aineiston totuuspohjasta riippumatta. Esimerkiksi haastatteluissa oleellista ei ole se, puhuuko haastatettava totta, vaan miten haastatettava itse tulkitsee tutkimuskohdetta. Näytenäkökulmassa tutkimuksen luotettavuus ei perustu aineiston määrään tai laa-

tuun, vaan tulkintaan ja sen rikkauteen. Tässä tutkimuksessa laadullinen tutkimus on kiinteässä suhteessa teoriaan, ja sen tarkoituksena on täsmentää sitä.

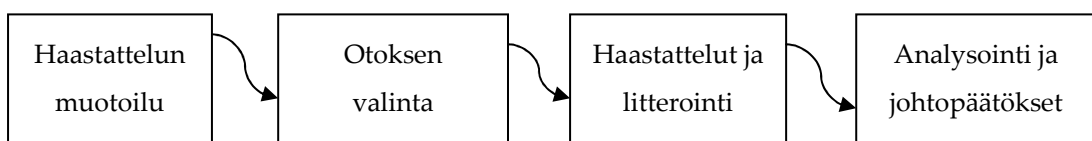
4.2 Teemahaastattelut

Tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastattelua käyttäen. Teemahaastattelu sijoittuu muodoltaan lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin. Haastattelu ei etene tarkkojen, yksityiskohtaisten, valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta, vaan väljemmin kohdentuen tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin. Teemahaastattelu on astetta strukturoidumpi kuin avoin haastattelu. Siinä aiempien tutkimusten ja aihepiiriin tutustumisen pohjalta valmistellut aihepiirit eli teemat ovat kaikille haastateltaville samoja, vaikka niissä liikutaankin joustavasti ilman tiukkaa etenemisreittiä. (Hirsjärvi & Hurme 2000.) Teemahaastattelussa pyritään huomioimaan ihmisten tulkinnat ja heidän merkityksenantonsa. Ihmisten vapaalle puheelle annetaan tilaa, vaikka ennalta pääteytyt teemat pyritään keskustelemaan kaikkien tutkittavien kanssa.

Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja. Teemojen järjestys on vapaa, eikä kaikkien haastateltavien kanssa välttämättä puhuta kaikista asioista samassa laajuudessa. Haastattelijalla on haastattelussa mukanaan mahdollisimman lyhyet muistiinpanot käsiteltävistä teemoista, jotta keskusteluun keskittyminen olisi mahdollisimman helppoa. Teemat voidaan listata esimerkiksi ranskalaisin viivoin ja lisäksi voidaan laatia joitakin apukysymyksiä tai avainsanoja keskustelun ylläpitämistä varten. Teemoista ja niiden alateemoista pyritään keskustelemaan varsin vapaasti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Teemahaastattelu on sopiva haastattelumuoto tähän tutkimukseen, koska halutaan tietoa vähemmän tunnetusta ilmiöstä. Verrattuna esimerkiksi puolistrukturoituun tai strukturoituun haastatteluun, teemahaastattelu sopii tällaisen uudemman kentän tutkimiseen.

Teemoihin kohdistunutta haastattelua on suhteellisen helppo ryhtyä analysoimaan teemoittain. Teemahaastatteluaineistoa voidaan myös analysoida kokonaan kvantitatiivisesti tai kvantitatiivisuutta ja kvalitatiivisuutta yhdistellen. Tässä tutkimuksessa analyysi on kuitenkin puhtaasti kvalitatiivista. Teemahaastattelua ei siis tarvitse analysoida aina tietyllä tavalla, vaikka teemoihin jakaminen ja tyypittely onkin tavallista ja looginen jatkumo kyseiselle haastattelutyypille. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Hirsjärvi & Hurme 2000)

Tämän tutkimuksen teemahaastatteluissa selvitetään ensin haastateltavan taustatietoja kuten koulutus sekä ulkomailla vietetty aika. Ennen globaaleihin työuriin liittyvää keskustelua haastateltavia pyydetään kertomaan, miksi he ylipäätään olivat hakeutuneet ulkomaille. Pääteemoiksi nousevat rajattomien urien pääpiirteet, uraohjauksen roolit yrityksen ja yksilön välillä sekä globaalien johtajien kompetenssit eli urapääomat. Kuviossa 4 nähdään empiirisen tutkimusprosessin kulku.



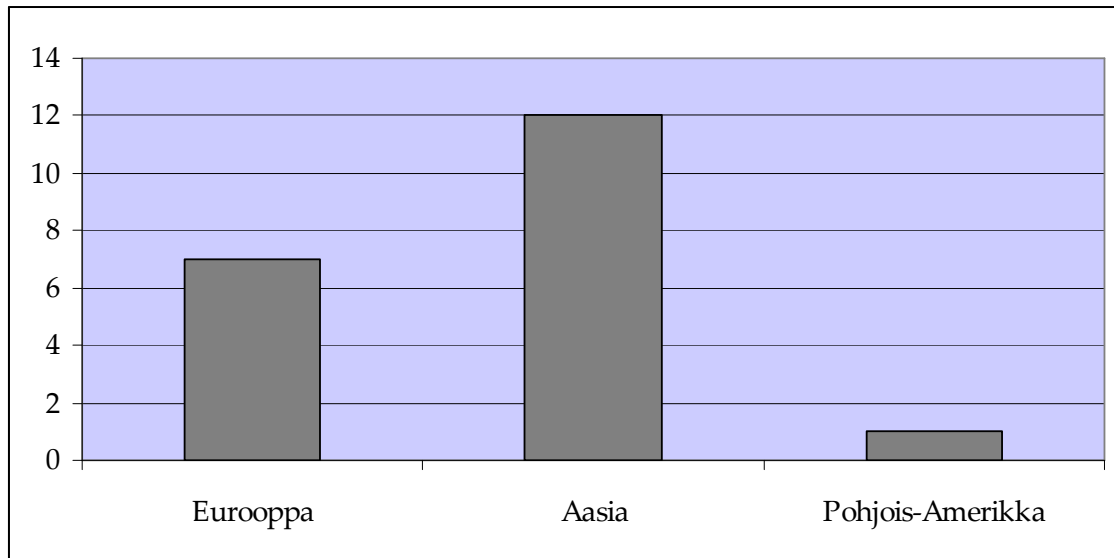
Kuvio 4. Empiirinen tutkimusprosessi.

4.3 Aineisto

Ihmisten toimintaa ja käyttäytymistä ei voida tutkia sellaisenaan, vaan sitä täytyy tutkia toiminnan ilmentymien kautta käsitteiden avulla. Aineisto edustaa tässä tutkimuksessa empiiristä maailmaa. Ensimmäisenä vaiheena empiirisessä tutkimuksessa oli päätettävä otoksen valinnasta. Haastateltavia haettiin suurista yrityksistä, joissa työskentelee paljon ulkomaankokemusta omaavia henkilöitä. Haastateltavia etsittiin lähinnä henkilökohtaisten kontaktien kautta ja heitä oli suhteellisen helppo löytää. Samalla haastattelun muodoksi muotoutui teemahaastattelu. Valmiit haastattelut litteroitiin kirjalliseen muotoon. Tämän jälkeen analysoitiin haastattelun tulokset ja tehtiin johtopäätökset. Tarkoituksena on tarkentaa mitä ilmiötä tutkitaan, mistä näkökulmasta, ketkä ovat tutkittavina, missä kontekstissa he toimivat ja minä ajanjaksona kaikki tämä tapahtuu. Pääkysymyksenasettelun lisäksi haastattelut jäsennetään tarkennetuiksi tutkimuskysymyksiksi, jotka täydentävät toisiaan. Teemahaastattelua käytettäessä ja laadullista tutkimusta tehdessä otos on usein melko pieni. Tämän tutkimuksen otokseen valittiin yhdeksän globaalien työuran omaavaa henkilöä. Heistä kaikki olivat miehiä.

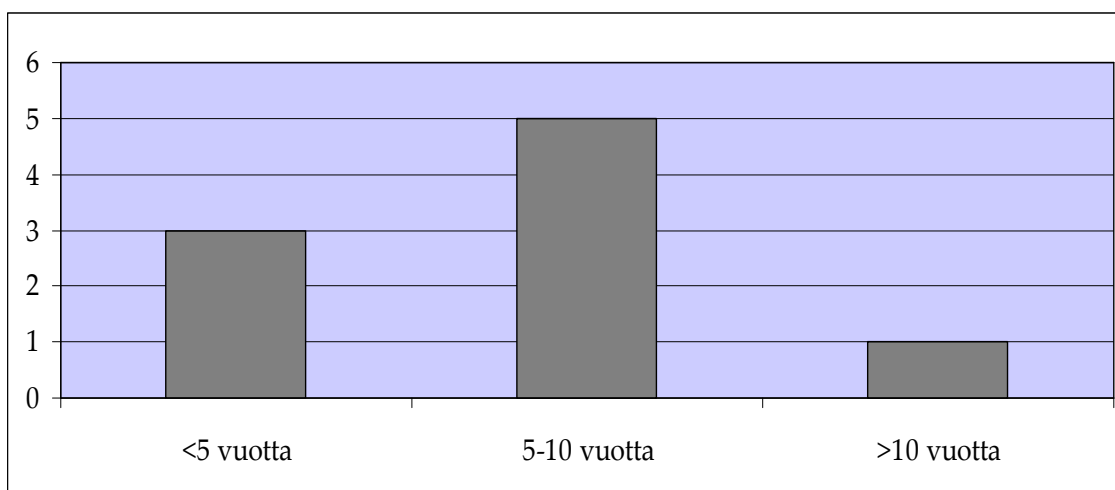
Suuri osa vastaajista oli työskennellyt jossain päin Aasiaa, mutta myös Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa oli työskennelty. Keskimäärin vastaajat olivat

työskennelleet 2,2 eri maassa kotimaan lisäksi työuransa aikana. Yleisin maa oli Singapore, jossa oli työskennellyt 3 vastaajaa. Kuviossa 5 on esitetty globaalien johtajien eri työskentelymaat mantereittain.



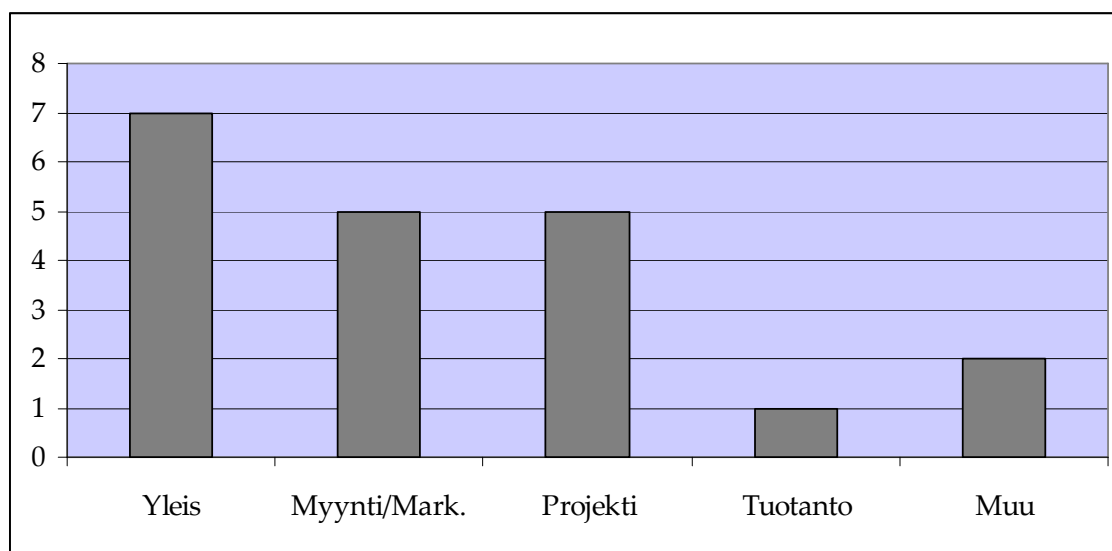
Kuvio 5. Työskentelymaat mantereittain

Keskimääräinen ulkomailla vietetty aika vastaajilla oli eri työkomennukset mukaan lukien yhteensä 7,9 vuotta. Yksi vastaajista työskenteli tällä hetkellä ulkomailla, kahdeksan muuta vastaajaa työskentelivät Suomessa. Kuviossa 6 on esitetty globaalien johtajien työskentelyjaksojen kokonaiskesto ulkomailla.



Kuvio 6. Ulkomailla vietetty aika

Kaikilla haastateltavilla oli korkeakoulututkinto eli he olivat yleisesti ottaen hyvin koulutettuja. Yhdellä oli ammattikorkeakoulututkinto ja kahdeksalla oli yliopistotutkinto. Lisäksi kahdella vastaajalla oli liiketaloustieteellinen lisätutkinto. Kuviossa 6 on esitetty vastaajien ulkomailla työskentelyn aikaiset tehtävätyypit.



Kuvio 7. Tehtävätyypit ulkomailla

Monelle ulkomailla työskentely oli uusien kokemusten etsimistä enemmän kuin uralla etenemistä. Tällä hetkellä yksi vastaajista oli toimitusjohtajan asemassa, muut vastaajat olivat liiketoimintayksikön johtajia tai muussa johtoasemassa olevia. Kaikki haastatellut työskentelivät ulkomaisomisteisessa yrityksessä.

Tämän tutkimuksen rajoitukset liittyvät ensinnäkin tulosten yleistettävyyteen. Otoksen koko on pieni eikä tuloksia siksi voida suoraan yleistää. Laadullinen tutkimus ei yleisesti ole muutoinkaan yleistettävissä. Kaikki vastaajat olivat myös suomalaisia sekä miehiä, joten otos on siltä osin hyvin homogeeninen. Lisäksi tutkimuksessa on keskitytty tarkastelemaan lähinnä vain työuran erityispiirteitä ja osaamistaustaa, ulkomaille hakeutumisen syitä sekä ulkomailla vietettyä ajanjaksoa on käsitelty vain pintapuolisesti.

4.3.1 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten luotettavuutta ja tarkkuutta. Tutkimustulokset eivät saisi olla satunnaisia, vaan ne tulisivat olla toistettavissa olevia. Reliabiliteettiongelmia voi aiheuttaa esimerkiksi otoksen pieni koko, jolloin saatetaan saada sattumanvaraisia tuloksia. Voidaan myös kysyä, missä olosuhteissa esimerkiksi teemahaastattelun voidaan olettaa antavan luotettavia vastauksia. Lisäksi reliabiliteettia arvioitaessa on kiinnitettävä huomiota havaintojen pysyvyyteen eri aikoina. On hyvä huomioida myös se, että haastateltavat eivät esimerkiksi vastaa välttämättä totuudenmukaisesti arkoihin aiheisiin liittyviin kysymyksiin, vaan ennemminkin sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tämä seikka tuli esiin tämän tutkimuksen teemahaastatteluissa muun muassa siten, että joidenkin kysymysten kohdalla osa haastateltavista epäröi vastaustaan ja piti tärkeänä anonyymiytensä säilymistä. Reliabiliteetti on varsinkin kvantitatiivisessa tutkimuksessa tärkeä - laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen validiteettia voidaan pitää merkityksellisempänä asiana kuin reliabiliteettia.

Tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan sitä, voidaanko tutkimusta pitää päteväenä ja että tutkimuksen avulla on mahdollista mitata juuri sitä, mitä halutaan selvittää. Erityisesti laadullisessa tutkimuksessa validiteetti kuvastaa sitä, miten uskottava ja vakuuttava tutkimus on. Validiteettiongelma voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että kysytään vääriä kysymyksiä, tai että tutkija

saattaa nähdä suhteita ja periaatteita virheellisesti. Luotettavuutta, laatua ja validiteettia pyrittiin tässä työssä varmistamaan lähettämällä valmiit litteroinnit haastateltavien luettavaksi. Tällä tavoin haastateltava voi jälkikäteen tarkistaa, että kaikki asiat on kirjattu juuri niin kun haastateltava oli ne alun perin tarkoittanut sanottavan. Kaikki haastatellut lukivat litteroinnit läpi haastattelun jälkeen ja osa täydensi ja selvensi vastauksiaan vielä jälkikäteen. Tämän voidaan sanoa varmistaneen työn validisuutta ja se tehtiin työn laadun ja luotettavuuden tarkistamiseksi. On kuitenkin muistettava, että laadullisessa tutkimuksessa ei pystytä kuvailemaan tutkittavaa ilmiötä koskaan sellaisena kuin se tutkimus-tilanteessa näyttäytyy tutkijalle. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä pääluvussa esitellään tutkimuksen empiirisen osan tulokset. Ensinnäkin käsitellään globaalin uran erityispiirteitä sekä perinteisen urateorian että rajatoman uran teorian näkökulmasta. Samalla käydään läpi globaaliin työuraan vaikuttavia taustatekijöitä, koska näillä taustatekijöillä voidaan olettaa olevan merkitystä puhuttaessa työuran erityispiirteistä. Toiseksi tutkitaan globaalien johtajien urapääomaa ja sen mahdollista kehittymistä ulkomailla. Viimeisenä analysoidaan globaalilla työuralla olevien johtajien näkemyksiä yksilön ja organisaation rooleista uraohjauksessa.

5.1 Globaali työura

Suurimmalla osalla vastaajista ulkomaille töihin hakeutuminen ei ollut tarkasti harkittua tai suunniteltua ensimmäisellä kerralla. Näin todetaan myös aikaisemmissa tutkimuksissa (esim. Inkson ym. 1997: 358). Ulkomaille töihin hakeutumiseen liittyi selkeästi kiinnostus kansainvälisyyteen ja usein myös omien urasuunnitelmien selkeyttäminen. Kaksi vastaajista kertoi hakeutuneensa ulkomaille kokeakseen jotain uutta, mitä muut eivät olleet kokeneet (80-luvulla). Kolme vastaajista kertoi perhetaustan tai aikaisempien ulkomaankokemusten vaikuttaneen myös ulkomaille hakeutumiseen. Monet kokivat myös elämäntilanteensa olevan sopiva lähtemiselle. Osalla vastaajista aloite ulkomaille lähtemiselle oli selvästi tullut yrityksen puolelta.

”Se [ekspatriaattikomennus] tuli ihan yllätyksenä mulle. En ollut ilmoittanut edes kehityskeskusteluissa, että haluaisin ulkomaille. Ensimmäisestä komennuksestaakin meinasin kieltäytyä aluksi, mutta sitten vaimo halusi lähteä. Ei se ollut tarkoitushakuista. Mutta en ole katunut yhtään, päinvastoin on ollut hienoja kokemuksia.”

Toiset vastaajista olivat hakeutuneet ulkomaille omasta aloitteestaan, tuoneet esiin halukkuuttaan lähteä yrityksen sisällä tai etsineet mahdollisuuksia itsenäisesti.

”Ensimmäisellä komennuksella haettiin siis tätä etulinjan haastetta ja yhtiä lailla meitä kiinnosti se kulttuuri. Ja se tuntu sinänsä oikealta liikkeeltä jos ajattelee

omaa uraa. Tuntuu että on hyvä lähteä ulos ja että pystyy oppimaan jotain uutta mitä ei ehkä kirjoista opi.”

”[Ulkomaille on hakeuduttu] enemmän kokemuksen kannalta, eikä vaan oman, vaan myös koko perheen kannalta. Että pääsee kokemaan muutaman vuoden tuollaisessa ympäristössä koko perheen kannalta. Se on myös sellaista vaihtelunhaku.”

”[Kansainvälisyys] on tullut jo verenperimänä, äidinmaidossa. En mä olis voinut kuvitellakaan tekevänä mitään muuta, mä lähdin lukemaan lakiakin sen takia, että musta tulisi diplomaatti.”

Eri uravaiheissa paluuseen ulkomailta liittyi yleisimmin sopimuksen loppuminen ekspatriaattikomennuksen yhteydessä, mutta kolme vastaajista kertoi palanneensa ulkomailta henkilökohtaisista syistä ja ennen kaikkea lasten koulunkäynnin takia. Yksi vastaajista arveli, että olisi vieläkin ulkomailla, jos paluupäätös olisi ollut yksin hänen päätettävissään. Yksi ulkomailla työskentelevä vastaaja taas arveli, ettei palaa Suomeen enää töihin.

”Takasin tulossa suurimpana tekijänä on ollut aina mun kohdalla perheen tilanne. Vaimon on pitänyt mennä töihin, äitiysloma on loppunut tai lasten on pitänyt mennä kouluun. Tämä on ollut sellainen hyvin selkeä raja.”

”Palasimme Suomeen koska päätimme, että nyt on viimeinen tilaisuus saada lapsille jonkunlaiset suomalaiset juuret.”

”Kyllä mun ura on täällä [ulkomailla], en mä voi kuvitella palaavani Suomeen työelämään.”

Kaikki haastatellut myös näkivät, että globaali työura eroaa perinteisestä Suomessa tehtävästä työstä ja vaatii erilaisia ominaisuuksia eli erityispiirteitä yksilöltä. Neljä vastaajaa toi esiin, että juuri suomalaiset piirteet kuten nöyryys ja kuuntelutaito ovat arvostettuja ulkomailla. Suurin osa korosti kulttuurisensitiivisyyttä ja muutoksensietokykyä. Haastatellut kertoivat, että osaaminen uuden kohtaamiseen kasvaa juuri globaalilla työuralla.

”Se ympäristö täytyy hyväksyä, vaikka se sotisi omia arvoja, poliittisia tai eettisiä näkemyksiä vastaan. Maassa maan tavalla. Jos murehtii jotain asiaa, että ”kuinka tää voi olla näin” ja tuo sen työpaikalla esiin, niin se on ihan mahdoton kuvio.”

"Mä toivon, että se vaatii sellaisia asioita, joita mä arvostan: avointa mieltä ja oikeata kuuntelutaitoa, kulttuuriherkkyyttä ja energistä suhtautumista. Coachaamis-tyylistä niin, että ihmiset tykkää tehdä töitä sun kanssa ja pystyy sitoutumaan siihen, mitä olet luvannut."

"Yks kaveri sanoi, että "heti kun sä opit ymmärtämään, että sä et ikinä opi ymmärtämään, niin sä oot aika lähellä". Olet vaan itsesi ja suhtaudut tulevaan avoimin mielin, se on tärkeä piirre."

"Täytyy pystyä kestäämään ja joskus jopa nauttimaan muutoksista, yllätyksistä ja siitä, että siihen työhön liittyy vain vähän varmuutta ja perusturva."

"Ihmistuntemus, ymmärrys ja rauhallisuus on tärkeää. Kulttuurien ymmärtäminen on ykkönen, että pystyy tekemään tällaista kansainvälistä työtä."

Ulkomailla työskentelemisellä oli vaikutusta tätä tutkimusta varten haastateltujen uriin ja elämäkatsomukseen. Ulkomailla työskentelyn koettiin avanneen silmiä oman uran ja elämän suhteen. Yhtenä syynä tähän pidettiin ulkomailla työskentelyn tarjoamia mahdollisuuksia esimerkiksi parempien työpaikkojen ja ylennysten suhteen verrattuna Suomeen. Ennen kaikkea stereotypiat ulkomalaisista olivat kadonneet ja asioiden kokonaisvaltainen tarkasteleminen tuntui luontevammalta.

"Olen saanut tietenkin ystäviä monenlaisista paikoista ja mulla on esimerkiksi paljon tuttuja arabeja. Tuntuu kummallisesta, kun uutiset näyttää vaan niitä, jotka heittää pommeja. Arjen kautta oppii siellä uusia juttuja."

"Osaaminen on karttunut siitä syystä, että on joutunut ottamaan kantaa laajalla rintamalla erilaisiin asioihin."

"Pitää osata katsoa avaraa maailmaa avoimin silmin ja ottaa faktat semmoisina kun ne on, eikä lähteä märehtimään sitä, miten asioiden pitäisi olla."

"Ei se [ulkomailla työskentely] ole elämää kummempaa, mutta se antaa mahdollisuuden kokea uutta ja sitä kautta tuo siihen omaan elämään kotimaassa vähän uutta perspektiiviä. Osaa iloita asioita joista ei osannut iloita ennen kun siellä ulkomailla oli."

5.1.1 Globaaliin työuraan vaikuttavat taustatekijät

Cappellen ja Janssens (2005) esittävät kolme aluetta, jotka vaikuttavat globaaliin urapolkuun: yksilön ominaisuudet, kansainvälinen ympäristö ja organisaatio.

Ensimmäisenä urapolkuun vaikuttavana tekijänä käydään läpi yksilön ominaisuudet, kuten urapääoma, työuran kehittämisen vastuu ja työn ulkopuolinen elämä. Urapääoman koettiin vaikuttaneen omaan uraan kehittävällä tavalla ja sitä käsitellään myöhemmin kappaleessa 5.2. Työuran kehittämisen vastuun vaikutuksia työuraan käsitellään kappaleessa 5.3. Työntekijän henkilökohtaista, työn ulkopuolista elämää taas käydään läpi seuraavassa. Se nähtiin suurena vaikuttajana työuraan.

”Oma panos ja motivaatio näyttelevät merkittävää osaa ja se, että on oikeassa paikassa oikeaan aikaan.”

”Haluan perheen, itseni ja kavereiden takia, että on määrätynlainen positio. Elämässä on monta eri osuutta, niin kun piirakassa: ura on yksi osuus, perhe toinen, ystävät on kolmas, harrastukset neljäs.”

Luonnollisesti perhe, ja muut sosiaaliset verkostot vaikuttavat henkilön valintoihin. Lähes kaikki haastateltavat kokivat perheen vaikuttavan suuresti ulkomaille työskentelyyn lähtemiseen ja sieltä palaamiseen. Ennen kaikkea lasten koulumahdollisuus ja puolison työmahdollisuudet ulkomailla koettiin tärkeiksi.

”Mua kiinnostaisi hirveästi mennä Etelä-Amerikkaan, jossa on paljon potentiaalia kehitykseen. Toisaalta siellä on tilanne sellainen, että perheen turvallisuus on niin huonoa verrattuna esim. Aasiaan, että tällä hetkellä en edes harkitse.”

”Jos puhutaan kansainvälisestä urasta, niin kyllä se malli on tullut sieltä vanhemmilta. En tiedä kuinka olisin ajautunut tähän tilanteeseen, jos en olisi ollut pari vuotta Pariisissa [vanhempien ekspatriaattikomennuksella] ja nähnyt kuinka mielenkiintoista se homma on.”

Toinen globaaliin työuraan vaikuttava taustatekijä on kansainvälinen ympäristö. Kansainväliseen ympäristöön lasketaan niin taloudelliset, teknologiset kuin

myös monikulttuuriset ajurit. Monikulttuurisuus sen sijaan kiinnosti monia haastateltavia ja kiinnostus eri kulttuureihin ja maihin tuli useasti esille.

”Me ollaan perheenä aina tykätty matkustaa, nähdä ja ollaan kiinnostuttu kulttuureista... Intia on hirveän polttava aihe ja sellainen tuleva paikka. Meitä kiinnosti se, miten se kulttuuri oikeasti toimii. Lehdissä kirjoitetaan sitä sun tätä, piilaaksoa ja kaikkea muuta. Meitä kiinnosti kuitenkin nähdä se toinen puoli Intiaa.”

Haastateltavat eivät kuitenkaan nähneet taloudellisia ajureita tärkeimpänä globaaliin työuraan vaikuttavana tekijänä. Kaksi haastatelluista painotti, että rahalla oli enemmän merkitystä alkuvaiheessa uraa.

”Kun olen halunnut lähteä johonkin maahan ja on päätetty perheen kanssa että halutaan lähteä, niin raha ei ole ollut se syy. Mutta totta kai siinä vaiheessa kun tehdään lopullinen päätös, niin mä olen monta kertaa ollut valmis jättämään sen keikan sen takia että raha ei riitä.”

”Elämän varrella ne painopisteet vähän vaihtelee. Silloin kun on opintolainaa paljon ja on ostettu asunto, niin sille rahalle panee huomattavasti enemmän painoa. Ja kyllähän näillä ulkomaankomennuksilla oli ainakin siihen aikaan mahdollisuus tienata paljon enemmän kun Suomessa.”

Kolmas globaaliin työuraan vaikuttava tekijä on organisaatio. Teorian mukaan yksilön urapolkuun vaikuttavista organisatorisista tekijöistä voidaan mainita viisi: työtoimen luonne, organisaation rakenne, tiedon jakamisen järjestelmät, organisaation tukikäytännöt ja henkilökuntapolitiikka. Kaikilla vastaajilla työn luonne kotimaassa oli myös hyvin kansainvälinen.

”Siihen [kansainvälisyyteen] on osittain myös kasvanut heti alusta pitäen. Matkustaminen kuului työnkuvaan ja piti lähteä jonnekin muualle täältä Suomesta markkinoiden perään. Muistan eräitä keskusteluja varhaisessa työuravaiheessa myynnissä olevien henkilöiden kanssa, jotka olivat tehneet sitä hommaa jo kauan. Se oli heille itsestäänselvyys, että jos haluaa pärjätä, niin sit se vaan pitää lähteä ulos. Siihen ei liittynyt mitään suurta dramatiikkaa, se oli vaan homma, mikä pitää tehdä.”

”Tämmösessä [suuressa] organisaatiossa jos sä satut olemaan oikeassa paikassa oikeaan aikaan, se on sellainen klisee, mutta kyllä sillä on merkitystä [uralle].”

Kaksi vastaajista oli kokenut yrityksen painostaneen heitä ulkomaille lähtöön jossain vaiheessa uraa.

”Jossain vaiheessa musta tuntui, että firma yritti vaikuttaa liikaa mun uraani. Se on väärin, jos firma alkaa liian aggressiivisesti painostamaan johonkin suuntaan.”

Kuten aiemmin todettiin, henkilöstöasioista vastaavista henkilöistä vain pienellä osalla on omakohtaista kokemusta ulkomailla työskentelystä, eikä siksi ehkä riittävää arvostusta ulkomaantyötä kohtaan. Kolme vastaajista kaipasi enemmän tukea organisaatiolta etenkin ulkomailla työskennellessä. Organisaatiolla koettiin kuitenkin yleisesti olleen suuri vaikutus yksilön urapolkuun. Etenkin lähimpien esimiehien vaikutus nousi esiin useasti.

”Mua on firma töninyt kaikenlaisiin koulutuksiin silloin -90 luvun alussa ja puolessavälissä. Mua ei olisi huvittanut, kun mä pidin kaikkea koulutusta niin sellaisena, että se oli työajasta pois ja muuta. Se oli kuitenkin älyttömän hyvä, vaikka ne koulutukset ei ollut suoraan aina käytettävissä. Ne kasvattivat esiintymistaitoja ja neuvottelutaitoja. Tai ainakin ajattelemaan niitä taitoja vaikei vielä osannutkaan [toteutusta].”

”Silloin kun tulin töihin niin mulle luvattiin, että jos teet työsi hyvin ja kaikki menee hyvin, niin 10 vuoden kuluttua sä olet ulkomaisen yksikön vetäjä.”

”Joku suuri henkilöjohtaja joskus sanoi, että ”valitkaa itse omat esimiehenne”. Esimiehellä on hirveän iso vaikutus oman uran kehitykseen.”

5.1.2 Globaalin työuran erityspiirteitä

Seuraavassa analysoidaan kohderyhmän työuria suhteessa rajattomaan ja perinteiseen uraan nähden, koska juuri rajattoman uran teorian on nähty kuvaavan parhaiten globaalia työuraa. Seuraavassa perinteistä ja rajattomien urien teoriaa on vertailtu kuuden eri näkökulman kautta teorian pohjalta, jotka ovat työn fyysiset rajat, sitoutuneisuus ja työsuhde, taidot, menestyksen mittarit, työuran kehittämisen vastuu ja työhön suhtautuminen.

Työn fyysiset rajat voivat muuttua vaikka pysyttäisiin oman organisaation sisällä. Tällöin ollaan saman työnantajan palveluksessa, mutta fyysinen sijainti työnteolle muuttuu. Hyvä esimerkki tästä on ulkomaankomennus. Tämä ei siis viittaa suoraan perinteiseen paikalla pysyvään uraan eikä poukkoilevaan rajattoman uran teoriaan, vaan johonkin näiden kahden välimuotoon. Työn fyysiset rajat näyttävät olevan kuitenkin enemmän yhden organisaation sisällä kuin monien organisaatioiden välillä. Tämä tukee siis enemmän perinteisen uran teorian oletuksia.

Haastateltavat painottavat myös työn kansainvälistymistä. Nykypäivän globaali työympäristö vaatii yrityksiltä ja työntekijöiltä enemmän kuin ennen. Kansainvälistyminen tuo mukanaan myös uusia haasteita työntekijän liikkuvuuteen. Tämä pätee työelämään yleensäkin – ei vain globaaleihin työuriin. Keskimäärin haastateltavilla oli nykyisessä tehtävässään hieman yli 90 matkapäivää vuodessa. Kansainvälisyys ei myöskään nykypäivänä ole niin suuri kynnyks kuin ennen.

”Joskus 80-luvulla yrityksellä on ollut muutama ihminen ulkomailla ja nyt meillä on jo varmaan satakunta.”

”Mä olen hostattu maailmalta, eli mulla on istumapaikka Suomessa, mutta mulla ei ole Suomessa töitä. Työssäni mä tuen globaalisti eri tahoja ja mä istun Suomessa, kun perhe on Suomessa.”

”Matkustan 150–200 päivää vuodessa, mutta en mä osaa täällä konttorilla olla. Jos mä olen viikon täällä, niin mä hermostun. Se ei sovi mun luonteelle, mä haluan olla ihmisten kanssa tekemisissä ympäri maailmaa.”

”Tää mun työ on kansainvälistä myös nyt, koska mulla on globaali vastuu näistä tietyistä alueista. Se vaan sattuu olemaan että mä istun Suomessa.”

Teorian mukaan harvoin nähdään täysin yhteen työpaikkaan sitoutuneita henkilöitä. Rajattomassa urassa yksilö suhtautuu työhönsä siten, että hän näkee tärkeimpänä asiana oman ammatillisen omistautumisensa ja oman työtyytyväisyytensä. Kaikilla haastateltavilla oli kuitenkin pitkä työsuhde työnantajaansa ja sitoutuminen oli osalla vastaajista hyvin vahva. Työpaikkaa vaihdetaan yleensä siksi, että vanha työtehtävä ei enää vastaa yksilön käsitystä hänen kyvyistään. Haastatellut olivat yleisesti tyytyväisiä työnantajaansa ja olivat saaneet tarpeeksi haasteita työuransa aikana. Kolme haastatelluista arveli olevansa samassa

työpaikassa työuransa loppuun asti. Suurin osa voisi vaihtaa työnantajaa, jos tarpeeksi hyvä tarjous tulisi vastaan. Kukaan ei kuitenkaan hakenut aktiivisesti työpaikkaa tällä hetkellä.

*”Kyllä mä voisin harkita [työpaikan vaihtoa] ja varmaan se on ihan ajankoh-
taistakin. Jos miettii omaa työuraa ja miten haluaa kehittyä, niin on varmaan
ihan hyvä nähdä muunkin tyyppistä bisnestä, työkulttuuria ja yhteisöä.”*

*”Jos joku tulee esittämään hyvän tarjouksen ja se on mielenkiintoinen homma,
niin mä lähten. Haluan pitää huolen kuitenkin, että hommat jotka jätän täällä
taakseni, ovat kunnossa. Että mulla on mahdollisuus tulla takaisin 2-5 vuoden
päästä.”*

Keskimääräinen työsuhteen pituus nykyiseen työantajaan oli 15,3 vuotta, jota voidaan pitää suhteellisen pitkänä. Täten voidaan todeta että tämä osa-alue ei tue laisinkaan rajattoman urateorian oletuksia. Sitoutuminen on erittäin voimakasta.

*”Sitoutuminen on erittäin voimakasta, paljon voimakkaampaa kuin yrityksen
työntekijöillä yleensä. Toimitusjohtajana minä joudun pistämään itseni peliin ja
myymään firman periaatteita ja heiluttamaan firman lippua niin hyvinä kuin
huonoinakin aikoina.”*

*”Mä en ole missään muualla ollut koko elämäni aikana töissä ja tulen olemaan
täällä varmasti lopunkin aikaa. Olen erittäin sitoutunut.”*

Rajattoman urateorian mukaan työelämässä työntekijän tiedot ja taidot määräävät hänen markkina-arvonsa. Työntekijä taas odottaa työltä mahdollisuutta uuden oppimiseen ja sitä kautta oman työmarkkina-arvonsa kasvattamiseen. Näin työelämän paineet ajavat työntekijän jatkuvaan itsensä kehittämiseen. Rajattoman uran teoriassa työntekijä on itse vastuussa omasta kehittymisestään ja taitojensa kehittymisestä – toisin sanoen omasta tulevaisuudestaan. Myös haastateltavat näkivät, että tietojen ja taitojen kehittämisen vastuu on yksilöllä, mutta organisaation pitäisi tuoda esille mahdollisuuksia tähän kehittämiseen.

*”Firmalla vois olla rooli kehityskeskustelussa ehdottaa jotain koulutusjuttuja, jos
ei ihminen itse tajua kysyä. Että haluisitko edetä näin ja näin, eli tuoda taas niitä
avaimia. Onhan se mun vastuu kertoa, jos mä haluan jotain opiskella tai ottaa
hoitovapaan tai ihan mitä vaan. Kaikkihan kehittää tässä vaiheessa.”*

”Tietenkin HR on hieno, jos se tuo koulutusmahdollisuuksia ja muita ja se saattaa olla, että joku sitä kaipaa. Viime kädessä kuitenkin jokainen vastaa itse itsensä.”

Haastatellut toivat kuitenkin omalla urallaan enemmän esiin muuntautumiskykyisiä taitoja verrattuna tehtäväkohtaisiin taitoihin. Yleiset johtamistaidot, kommunikaatiotaidot, suhdeverkostot ja suvaitsevaisuus tulivat esiin haastatteluisa. Tämä tukee siis vahvasti rajattoman urateorian oletuksia.

”Eri kulttuurien välinen kommunikaatio, kuunteleminen, elekieli...semmoinen riivien välistä lukeminen on tärkeää.”

Haastattelujen tulokset viittaavat siihen, että menestynyt työura vaatii ympärilleen organisaatioita, joissa sisäinen liikkuvuus on mahdollista ja joissa siihen rohkaistaan työntekijää. Kaikki haastateltavat olivat olleet useissa erilaisissa tehtävissä työuransa aikana. Suuri osa liikkeistä oli tapahtunut vertikaalisesti, mutta myös horisontaalista liikkuvuutta oli tapahtunut. Lähes kaikki vastaajat olivat liikkuneet hyvin vertikaalisesti urallaan, mutta sitä ei pidetty yleisesti tärkeänä tekijänä. Yksi vastaajista näki, että horisontaalinen paikanvaihto ei ole saman yrityksen sisässä tavoiteltavaa. Kaksi vastaajista korosti uralla nousun olevan tärkeämpää alkuvaiheessa uraa. Koska kuitenkin subjektiiviset asiat olivat merkityksellisempiä oman menestyksen kriteereinä, työurat tukevat enemmän rajattoman työuran kaavaa.

”En mä näe, että olisin hirveän kunnianhimoinen uraputken suhteen. Headhunterit soittaa säännöllisin väliajoin ja tarjoaa statukseltaan parempia hommia, mut mä arvostan sitä, että mä saan asua tietyssä paikassa Suomea ja että mulla on tietynlaiset työkaverit.”

”Mä en yritä kavuta ylöspäin, se ei ole mun luonne, vaan mä haluan että työssä on haasteita ja kivaa. Ja että sinne tulee innoissaan ja lähtee harmissaan kun ei saanut valmiiksi.”

”Mä en oo hakenut paikkoja niin että mun pitää olla 3 vuoden päästä osastopäällikkö, vaan siltä kantilta että mä yritän ymmärtää myyntiä, teknistä tukea, tuotteita ja markkinointia vähän laaja-alaisemmin.”

Monilla vastaajilla ura oli ollut alkuvaiheessa hyvin vertikaalista, mutta myöhemmin siirtoja on tapahtunut enemmän myös horisontaalisesti.

”Kyllä mun ura on ollut tähän asti hyvin vertikaalinen, mutta ei ehkä sitten enää. Nyt on jo päässyt sellaiseen asemaan. Itse asiassa viimeinen siirto tapahtui horisontaalisesti.”

”Viimeisin siirto tähän yritykseen oli horisontaalinen siirto, mutta mä näin, että tässä on paljon kehitettävää, mulla on paljon annettavaa ja toisalta opittavaa koska muututtiin tuotteesta toiseen.”

Rajattoman urateorian mukaan tärkeä menestyksen mittari on myös työorganisaation ulkopuolinen tuki työntekijälle. Haastateltavat näkevät tämän myös hyvin tärkeänä aspektina henkilökohtaisesti. Kunnioitus, tuki ja arvostus läheisiltä ihmisiltä nähdään luonnollisesti tärkeimpänä. Tärkeänä pidetään myös tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä. Työtehtävien menestyksellinen hoitaminen vaatii niin fyysistä kuin henkistäkin hyvinvointia. Tällöin työuran ulkopuolisen tuen tärkeys nousee pintaan.

”Perheen tuki on hirveän tärkeä, että pystyy panostamaan myös työelämäpuolella.”

”[Globaaliin työuraan liittyy] vain vähän varmuutta ja perusturvaa. Sitä täytyy hakea jostain muualta. Mä olen hankkinut sitä perheestä ja kotimaailmasta.”

”Tärkeätä on ollut, että on vaimo joka on tukenut, joka ymmärtää ja on ollut mukana tässä.”

Koska sekä organisaation sisäinen liikkuvuus että organisaation ulkopuolinen tuki nähdään tärkeänä myös tutkimuskohteissa, voidaan teorian valossa väittää, että kyseisten työnantajaorganisaatioiden vaikutusmahdollisuudet yksittäisiin työuriin ovat vähenemässä. Toisin sanoen yrityksillä on yhä vähemmän tekemistä työntekijöidensä urakehityksen kanssa ja näidenkin työntekijöiden urapoluista tulee mahdollisesti tulevaisuudessa yhä arvaamattomampia, rajattomia uria.

Työntekijät ottavat rajattoman uran teorian mukaan työnsä kehittämistä yksipuolisen vastuun. Tällöin he etsivät työnantajaa, joka mahdollistaa erinomai-

suuden saavuttamisen työssä ja työuran kehittämisen vapaasti yksilön ehdoilla. Tällöin työnantajalta vaaditaan muun muassa jatkuvaa koulutusta ja kehittymismahdollisuuksia. Haastateltavat näkivät työuran kehittämisen vastuun enemmän yksilöllä kuin organisaatiolla. Tämä tukee rajattomien urien teoriaa. Työuran kehittämisen vastuuta käsitellään tarkemmin kappaleessa 5.3.

Työhön suhtautumisessa voidaan nähdä myös eroja perinteisen ja rajattoman urateorian välillä. Perinteisessä urassa organisaatiolle omistaudutaan kokonaan ja pitkäksi ajaksi. Rajattomassa urassa taas yksilö suhtautuu työhönsä siten, että hän näkee tärkeimpänä asiana oman ammatillisen omistautumisensa ja oman työtyytyväisyytensä. Kuten sitoutumista käsitellessä aikaisemmin tuli jo ilmi, haastateltavilla oli keskimärin hyvin pitkä suhde työnantajaansa. Tämä viittaa vahvaan organisaatiolle omistautumiseen eli tukee perinteisen uran teorian oletuksia.

”On vaikeata löytää maailmasta yhtäkään yhtiötä joka pystyisi tarjoamaan mielenkiintoisempia ja monipuolisempia näkymiä.”

5.2 Urapääoma

Tässä tutkimuksessa kartoitettiin myös vastaajien käsitystä omasta urapääomastaan (miksi-tietämys, miten-tietämys, kuka-tietämys). Aikaisemmin on todettu, että urakompetenssit vaikuttavat urapääoman muodostumiseen, ja sitä kautta siihen, miten henkilö näkee oman uransa ja mihin suuntaan hän sitä halua ohjailla. Miksi -kompetenssi kehittyy, kun yksilö selvittää itselleen, miksi ensinnäkin on työmarkkinoilla, mitä haluaa uraltaan ja mitkä ovat omat vahvuudet ja toisaalta kehittämisen alueet uralla etenemisessä.

Kuten tässäkin tutkimuksessa on tullut ilmi, yksi ulkomaille hakeutumisen syy on ollut uusien kokemusten hakeminen ja niiden kautta ihmisenä kasvaminen. Poikkeuksetta kaikki vastaajat kokivat miksi-tietämyksensä kehittyneen ulkomailla työskentelynsä aikana. Kahdelle vastaajalle myös urasuunnitelmat selkenivät ulkomaankomennuksilla.

”Onhan siellä kulttuurissa kaikkennäköistä kasvojen menetystä ja kyllähän sun pitää olla nöyrä. Mä en koe olevani mikään paikallisen kulttuurin asiantuntija edes sen 3,5 vuoden jälkeen. Sen vaan huomaa, miten vähän sitä tietää ja ymmärtää.”

”Ulkomaillo olo on opettanut ymmärtämään muitakin kulttuureita kun tätä skandinaavista. On tärkeää että jaksaa yrittää ymmärtää, vaikei ymmärräkään, että mitkä ne taustat on siellä [muissa kulttuureissa].”

”Siinä kasvaa tietty kyynisyyskin. Se että asioita pitää pystyä katsomaan monelta eri kannalta. Se on ehkä tärkein hiffaus. Kaikki aina sanoo että asioita pitää katsoa monelta eri kannalta, mutta vasta kun se juurtuu selkäyttimeen, niin siihen menee aika paljon yllättäviä tilanteita joihin joutuu ottamaan kantaa.”

Miksi-tietämykseen liittyy oman työmotivaation ja työn tarkoituksellisuuden selvittämisen lisäksi myös ymmärrys siitä miksi muut tekevät niin kuin tekevät, eli esimerkiksi kulttuurituntemus. Kulttuurituntemuksen lisäksi monet vastaajista kokivat omaan persoonaansa liittyvien asioiden kehittyneen. Itseluottamus ja avoimuus nousivat pintaan monissa haastatteluissa.

”Omaan persoonaan liittyvät asiat ovat kehittyneet, eli tulee vähemmän äkki-pikaiseksi ja suvaitsevaisuus kasvaa tilanteesta riippuen. Ei hätäkähdä uusista asioista jos joku tulee esittämään jotain täysin päinvastaista.”

”Itseluottamus ja sitä kautta ehkä itsetuntemus. Ne ovat kehittyneet hurjasti, koska tuolla maailmalla joutuu kohtaamaan sellaisia tilanteita missä pääsääntöisesti on ihan uudessa ympäristössä.”

”Avoimuus on kehittynyt tietysti, kyllä ulkomaankokemus avartaa. Mullakin oli yksikössä 11 eri kansallisuutta, oikeastaan kaikki Aasian kansallisuudet edustettuna. Se oli rikas kokemus.”

Haastateltujen ura muistutti monilta osin rajatonta uraa. Lähes kaikki olivat valmiita lähtemään uudestaan ulkomaille töihin, joko itsenäisesti hakeutuneena tai komennukselle. Vain yhdellä vastaajalla ei ollut tulevaisuuden työsuunnitelmia ulkomaillo. Kaikki pitivät ulkomaillo työskentelyä kuitenkin tulevaisuudessa mahdollisena.

”Tällä hetkellä viihdyn Suomessa erittäin hyvin, enkä osannut aikaisemminkaan uraa suunnitella kovinkaan tarkasti. Katotaan mitä maailma tuo tullessaan.”

Kolme vastaajaa painotti, että valitsisi tarkasti työn, johon ulkomaille hakeutuisi. Ensimmäinen lähtöpäätös ulkomaille liittyy uusien kokemusten hankkimiseen, seuraavilla kerroilla tärkeämmiksi nousevat työtehtävä ja toimenkuva.

”Kyllä mä olen edelleen valmis lähtemään ulkomaille johonkin johtotehtäviin. Elämäntilanne on tällainen, että niitä pitää kattoo sitten jos jotain tulee. Mä olen seniorijohtaja ja ne paikat ulkomailla voi olla ihan mielenkiintoisia.”

”Kyllä mä voisin kuvitella hyvin että lähdän ulkomaille uudestaan, muuta siinä hommassa täytyy olla sitten haasteita. Joko siinä täytyy uskoa että itsellä on jotain annettavaa tai sitten että itse tulee saamaan siitä keikasta paljon.”

”Sen ulkomaankomennuksen katsoi [aikaisemmin] mahdollisuutena ja uuden oppimisena. Nykyään jos lähtisin, niin katsoisin aika tarkkaan toimenkuvaa ja tehtävää.”

Miten-tietämys sisältää työhön liittyvät taidot ja siihen liittyy läheisesti se, miten yksilö määrittelee oman markkina-arvonsa, eli oman osaamisensa ja kykynsä, joita työmarkkinoille tarjotaan. Kukaan vastaajista ei ollut lähtenyt ulkomaille edistääkseen suunnitelmallisesti uraansa. Vastaajat pitivät ulkomailla työskentelyä poikkeuksetta positiivisena asiana urallaan, mutta uran edistäminen ei kuitenkaan ollut pääsyy heidän ulkomaille töihin hakeutumisessaan.

”Ulkomailla työskentely on vaikuttanut paljon uraan, kun on saanut mahdollisuuden saada itsenäisempi ja kokonaisvaltaisempi työtehtävä ja sitä kautta näyttää kykyjään ja saavuttaa tuloksia.”

Vastaajat korostivat miten-tietämyksessään yleisiä siirrettävissä olevia johtamistaitoja kuten vuorovaikutus ja esiintymistaidot. Spesifejä työnkuvaan liittyviä kompetensseja oli vaikeampi määritellä, yleensä ne koettiin sellaisina taitoina, jotka voidaan oppia myös kotimaassa.

”Vuorovaikutustaidot ovat ne tärkeimmät mitkä siinä [ulkomailla] kehittyy. Kyllä ne taidot on ihan ehdottoman tärkeitä ja niitä olisi vaikeata oppia Suomesta käsin tällaisesta globaalista bisneksistä.”

”Kyllä se ulkomaankomennus on vahvistanut esiintymistaitoa siten, että siellä kun ei saa käyttää Power Pointteja ja keskustelut käydään hyvin eri tavalla, niin

pitää miettiä koko ajan, että mitä tulee seuraavaksi. Mä olen muuttanut tapani keskustelevalle esitykseksi nykyään.”

Kolmas osa urapääomaa on kuka-tuntemus eli toisin sanoen verkostojen rakentaminen, niin virallisten kuin epävirallistenkin. Verkostoituminen voi tapahtua suunnitelmallisesti tai verkostot voivat muotoutua hitaasti ajan kuluessa. Ulkomailla työskentelyllä voidaan tavoitella esimerkiksi juuri laajempaa kontaktiverkosta. Kolmen haastatellun mielestä laaja verkosto oli heidän paras puolensa.

”Network on kaikki kaikessa eikä sitä voi korvata millään.”

”Mulla on aikanaan Aasiassa kehittynyt verkosto siellä edelleen olemassa ja mä pystyn hyödyntämään sitä vaikka olen eri työnantajalla, eri tuotteen kanssa tekemisissä ja eri bisneksessä.”

Kaksi haastatelluista koki verkostojen ylläpidon hankalaksi, eikä ulkomailla vietetty aika täten lisännyt aina välttämättä positiivisesti urapääomaa.

”Osa [verkostoista] on jo aika kuluneita ja vanhoja, kun niitä ei ole jaksanut ylläpitää. Joissain tapauksissa [niistä] olisi voinut olla ehkä enemmänkin hyötyä.”

Kukaan vastaajista ei kertonut hakeneensa pelkästään laajempaa verkosta ulkomailta. Yksi vastaajista jopa koki verkostoajattelun vieraana, koska pohjana on yleensä toisesta ihmisestä hyötyminen. Kaikki haastatellut kokivat kuitenkin verkostoituneensa ulkomailla, ja olivat sitä mieltä, että verkostoista on heille hyötyä.

”Mulla on sellainen tapa, että jos mä tunnen jonkun organisaation ja tiedän sen kyöyt, niin mä pyrin mainostamaan sitä meillä sisällä. Tämä tietenkin vahvistaa sitä verkkoa puolin ja toisin.”

”Kontakti ja toisten ymmärtäminen pelittää silloin kun on niitä tuttuja siellä. Siinä meni vuosikausia päästä samanlaiseen yhteyteen Suomesta käsin, reissamalla siihen meni niin paljon aikaa.”

”Erilaisia asiakasverkostoja ja toimittajia. Nyt varsinkin kun on samassa globaalissa liiketoimintayksikössä edelleen, niin siitä on hyötyä että tuntee porukoita sieltä päin maailmaa.”

Varsinkin samalla alalla ja yrityksessä kauan olleet henkilöt huomasivat samojen henkilöiden liikkuvan eri puolilla verkostoja. Alaisesta voi tulla tärkeä asiantuntijalinkki tai esimiehestä kollega.

”Kaikki työparit, alihankkijat tai asiakkaat ja muut on lähestulkoon samaa porukkaa. Ihminen jolle olen tehnyt töitä -94, on tällä hetkellä mun alainen ja ihminen jota mä olen neuvonut 90 luvun lopussa, onkin toisen organisaation asiantuntija.”

”Konsernin johtoryhmässä on 5 entistä tai nykyistä esimiestä. Kun on pitkään ollut, tuntee ihmisiä, organisaatiot muuttuvat ja ihmiset liikkuvat, niin sitä pikku hiljaa huomaa, että niitä vanhoja tuttuja tai nimiä joita tietää alkaa olla vähän kaikkialla.”

Kaiken kaikkiaan vastaajat kokivat urapäätöksensä kehittyneen ulkomailla huomattavasti. Miten-tietämyksessä korostettiin muuntautumiskykyisiä taitoja, koska spesifejä työnkuvaan liittyviä kompetensseja oli vaikeampi määritellä. Kuka-tietämyksen osalta jotkut pitivät verkostojen ylläpitoa jopa hankalana. Seuraavassa käsitellään globaalien johtajien mielipiteitä yksilön ja organisaation rooleista uraohjauksessa.

5.3 Yksilön ja organisaation roolit uraohjauksessa

Teorian mukaan työntekijät ottavat rajattomassa urassa työnsä kehittämisestä vastuun. Tässäkin tutkimuksessa lähes kaikki haastateltavat näkivät myös vastuun olevan ensisijaisesti yksilöllä. Vain yhden vastaajan mielestä organisaatiolla on suurempi vastuu.

Vastaajien painotuksissa oli myös eroja, joidenkin mielestä uran kehittämisen vastuu on kokonaan yksilöllä ja toiset sanoivat kaipaavansa tukea organisaatiolta enemmän.

”No se on vähän sama jos sanoisi että lasten kasvatusta on pelkästään opettajien vastuulla. Kyllä jokaisen pitäisi siitä omasta urastaan huolehtia, ainakin tällä tehtävätasolla missä mä olen.”

”Eri tilanteissa vastuu on vähän eri puolilla, mutta ei se koskaan pelkästään työnantajalla ole. Noin 80-90% se on sun omalla vastuulla.”

”Yksilön uraohjauksen vastuu on ehdottomasti yksilöllä. Organisaation vastuulla on sitten tällainen seuraus, suunnittelu ja huolehtiminen siitä että on henkilöstöä, jonka avulla sitä organisaatiota voidaan kehittää.”

Perinteisessä urassa työn kehittämisen vastuu on organisaatioilla, joissa urapolku kulkee yrityksen sisällä portaittain ja työntekijä saa ajan myötä lisää vastuuta, palkkaa ja arvostusta. Haastateltavat eivät näe, että organisaatiolla olisi kuitenkaan tällaista vastuuta. Kehittymisen täytyy lähteä omasta itsestään.

”Organisaation on helpompi houkutella jotain kyvykkäitä henkilöitä sinne jos sanotaan, että me suunnitellaan sun uraa. Ne on kuitenkin aika vaikeita juttuja, että kuinka tällaista uraa voi suunnitella, kun ei tiedä henkilöstä mitään eikä tunne sitä. Sä voit ehkä antaa mahdollisuuksia tiettyihin suuntiin, mutta vähän skeptinen mä olen sen suhteen ollut, että joku muu voisi suunnitella sun urasi.”

”Liiketoimintaympäristö muuttuu jatkuvasti niin paljon, että tällaisia kovin pitkälle vietyjä urakehityksiä, johon liittyy ulkomaankomennuksia, niin kovin yksityiskohtaisesti niitä ei kannata laittaa.”

”Oli se uraohjaus hoidettu sitten hyvin tai huonosti siinä yrityksessä, niin se on aina sen yksilön vastuu loppupeleissä, että miten se seuraava askel otetaan.”

Haastateltujen globaali työura on ollut enemmän reagointia vastaan tullessiin mahdollisuuksiin, kuin suunnittelun tai pyrkimyksen tulosta. Viisi vastaajista kertoi headhuntereiden soittelleen tasaisin väliajoin ja urasuunnittelu on lähinnä näiden tarjousten puntarointia.

”Mä koin joskus kauan aikaa sitten jopa huonoa omaa tuntoa siitä että, mulla ei ole ollut ura-ambitiota. Ei se ole haitannut mun elämää, mä olen ihan hyvässä asemassa ja markkina-arvo on ihan kohdallaan.”

”Mä en ole kokenut sitä [uraa] oikeastaan ollenkaan suunnitelleeni, olen vain antanut reunaehdoja. Jos joku headhunntteri soittaa niin saatan sanoa että mua kiinnostaa kansainvälinen yritys, liiketoiminnassa jossa markkina kasvaa ja jos se on Suomessa, niin se on pääkaupunkiseudulla se päätoimipiste. Tällä tavalla jos ajattelee sitä ohjausta mutta enpä muuten.”

"Mä en muista milloin mä olisin hakenut uusiin hommiin, vuonna -84 varmaan-kin."

Kaksi haastatelluista kertoi alkaneensa suunnitella uraa vasta viime vuosina. Tämäkin suunnittelu on kuitenkin ollut hyvin suurpiirteistä ja suuntaa-antavaa eikä kovinkaan systemaattista.

"On tullut sellainen vaihe että alkaa vihdoinkin miettiä että mitä sitä haluaa isona tehdä ja mihin haluaa tähdätä. Se on ollut sellaista hyvin itseohjautuvaa ja tilanteet on tuotu itselle ja on annettu mahdollisuuksia."

Kaksi vastaajista kertoi suunnitelleensa uraansa enemmän aikaisemmassa vaiheessa uraa. Uralla oli huomattu että asiat eivät mene kovinkaan usein tarkkojen suunnitelmien mukaan, joten liian tarkkojen suunnitelmien tekeminen saattaa olla turhaa.

"Alussa nämä [ura]valinnat oli aika tietoisia ja sen jälkeen työnantaja on antanut uusia haasteita. Alkuvaiheessa päätin etäpitä jonne haluan mennä."

"Ei se ura ainakaan ole mennyt niin kun 15 v. sitten ajattelin, ei sinne päinkään. Ei ole toteutunut niin kun joskus oli suunnitelmissa."

Kaiken kaikkiaan uria oli suunniteltu hyvin vähän. Uraohjaus nähtiin ennemminkin yksilön kun organisaation vastuulla ja täten vastaukset viittaavat ennemminkin rajattoman urateorian mukaisiin uriin.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä viimeisessä luvussa on tarkoitus käydä läpi tutkimusta ja tuoda esiin tutkimuksen perusteella johtopäätöksiä ja ajatuksia globaaleista työurista, urapääomasta ja uraohjauksesta. Lisäksi pyritään esittämään seikkoja, jotka vielä vaatisivat lisätutkimusta, jotta globaaleihin työuriin ja urapääomaan sekä uraohjaukseen liittyviä ongelmia olisi helpompi ymmärtää, ja jotta tutkimuksista olisi hyötyä myös käytännön tasolla organisaatioissa ja työelämässä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä tietoutta globaalien johtajien urien ominaispiirteistä sekä urapääomasta ja selvittää globaalien johtajien mielipiteitä uraohjauksesta. Kolme tutkimusongelmaa ovat (1) tutkia globaalien uran erityispiirteitä sekä perinteisen urateorian että rajattoman uran teorian näkökulmasta ja (2) tarkastella globaalien johtajien erityisosaamista eli urapääomaa sekä (3) analysoida globaalilla työuralla olevien johtajien näkemyksiä yksilön ja organisaation rooleista uraohjauksessa. Globaaleista työurista tehtyjä tutkimuksia on hyvin vähän, eikä siksi voidakaan varmuudella tietää globaalien työuran erityispiirteitä. Suurin osa kansainväliseen työuraan liittyvistä tutkimuksista on keskittynyt ekspatriaatteihin ja ulkomaankomennuksilla tarvittaviin ominaisuuksiin. (Gregersen ym. 1998) Globaalit työurat eroavat yleensä esimerkiksi yksittäisestä ulkomaankomennuksesta kuitenkin sillä, että ne sisältävät useita erilaisia kansainvälisiä työtehtäviä yksilön uran aikana. Globaali työura saattaa sisältää esimerkiksi lyhytaikaisia komennuksia, kansainvälistä liikematkustusta ja itsenäisesti ulkomaille hakeuduttuja jaksoja. Nykyään yhä useampi työura on juuri globaali työura, joten tästä kasvavasta ryhmästä tarvittaisiin enemmän tutkimusta ja tietoa. Tutkimusta tarvitaan ennen kaikkea erityispiirteistä, joita globaalit johtajat omaavat ja toiseksi urapääomasta joka kehittyy uran aikana.

Koska globaaleista työurista ja urapääomasta ei siis ole olemassa kovinkaan paljon tutkimusta, on tässä tutkimuksessa käytetty hyväksi ekspatriaattien aikaisempaa tutkimusta. Ulkomaankomennusta on pidetty perinteisenä ulkomaantyön muotona, mutta se on saanut nyt enenevässä määrin rinnalleen uusia ulkomailta työskentelyn tapoja. Lyhyet projektityöt ulkomailta, säännölliset työmatkat sekä esimerkiksi yhteistyö organisaation ulkomaan yksikköjen välillä vaativat kielitaitoa ja vieraan kulttuurin tuntemusta. Tämän tapaiset työtehtävät ovat lisääntyneet kansainvälistymisen myötä.

Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Otokseen valittiin yhdeksän globaalin työuran omaavaa henkilöä ja heitä haastateltiin puhelimitse. Teemahaastatteluissa haastateltavilla oli etukäteen tiedossa haastattelussa käsiteltävät teema-alueet. Haastateltavien keski-ikä oli 45,4 vuotta. Heistä kaikki olivat miehiä. Keskimäärin he olivat työskennelleet ulkomailla eri työkokemukset mukaan lukien yhteensä 7,9 vuotta. Kaikki haastatellut työskentelivät ulkomaisomisteisessa yrityksessä. Tällä hetkellä yksi vastaajista oli toimitusjohtajan asemassa, muut vastaajat olivat liiketoimintayksikön johtajia tai muussa johtoasemassa olevia. Kaikki vastaajat olivat siis edenneet korkealle urallaan.

Otoksen koko on pieni, eikä sen perusteella voida tehdä kuin korkeintaan suuntaa-antavia oletuksia globaalien työurien erityispiirteistä, urapääomasta tai urahjauksesta. Voidaan kuitenkin todeta, että haastateltujen työurat mukailivat osittain rajattomien työurien teoriaa. Haastatteluissa esiin tulleet urien piirteet olivat paljolti samanlaisia kuin aiemmassa urakirjallisuudessa esitetyt teoriat. Joitakin eroavaisuuksia silti löytyi, varsinkin työhön sitoutumisessa. Haastatellut olivat paljon sitoutuneempia työnantajaansa kuin mitä teoria esitti aikaisemmin. Haastatellut olivat ennen kaikkea kokeneet saaneensa tarpeeksi haasteita työssään, työn vaihtelevuus oli ollut suurta ja he olivat pystyneet käyttämään taitojaan hyödyksi saman työnantajan palveluksessa. Tällöin työpaikan vaihtamiselle ei ole löydetty syytä. Nykyisen työnantajan palveluksessa haastateltavat olivat olleet keskimäärin 13,5 vuotta. Osa vastaajista aikoi olla saman yhtiön palveluksessa koko elämänsä ja tämä taas viittaa ennemminkin perinteisen työurateorian malliin. Työn fyysiset rajat olivat hyvin kansainvälisiä, mutta liikkuminen eri organisaatioiden välillä oli vähäisempää kuin teorian valossa olisi saattanut kuvitella. Se antaa aihetta myös jatkotutkimuksille, esimerkiksi työnantajan suhtautumisesta henkilöön joka on kerännyt työkokemusta vain yhdeltä työnantajalta.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin vahvistaa käsitys, että globaalin työuran omaaville henkilöille muuntautumiskykyiset taidot, kuten kommunikaatiotaidot, suhdeverkostot ja suvaitsevaisuus olivat tärkeämpiä kuin asemaan tai organisaatioon liittyvät taidot. Tämä tukee rajattoman työuran teoriaa. Mielenkiintoista oli huomata, että monet haastatellut näkivät suomalaisille tyypillisten ominaisuuksien, kuten nöyryyden ja kuuntelutaidon olevan arvostettuja ominaisuuksia maailmalla. Se antaa aihetta myös jatkotutkimuksille, esi-

merkiksi kulttuurisidonnaisten ominaisuuksien arvostuksesta eri maissa ja organisaatioissa.

Voidaan myös vahvistaa käsitystä siitä, että globaalien työuran omaaville henkilöille tärkeämpiä työn menestyksellisyyden mittareita ovat subjektiiviset mittarit kuten työn palkitsevuus, merkityksellisyys tai muiden työntekijöiden kunnioitus. Objektiivisia mittareita, kuten raha tai asema arvostettiin myös, mutta huomattavasti vähemmän. Tärkeämpää on oman itsensä kehittäminen kuin esimerkiksi tietty asema organisaatiossa. Voidaan kuitenkin olettaa, että osasy ulkomaille työhön hakeutumiseen on hankkia osaamista ja valmiuksia, jotta esimerkiksi saadaan tietty asema tai haastava työtehtävä siinä organisaatiossa, johon paluun jälkeen hakeudutaan. Mutta kuten aikaisemmin tässä tutkimuksessa on useasti todettu, ulkomailla työskennellessä hankittu kokemus ja osaaminen eivät välttämättä auta etenemään uralla toivotulla tavalla. Silti esimerkiksi kukaan tähän tutkimukseen haastatelluista ei katunut millään lailla ulkomaille hakeutumistaan, päinvastoin. Subjektiivisesta työurasta kaivataan enemmän tutkimusta, jotta voitaisiin paremmin ymmärtää yksilöiden uravalintoja ja myös ulkomaille hakeutumista osana uraa.

Arthur ym. (2005) jakoivat rajattoman työuran menestyksellisyyden kahteen tekijään: organisaation sisäiseen liikkuvuuteen ja organisaation ulkopuoliseen tukeen. Haastatellut olivat liikkuneet yrityksissä paljon sisäisesti ja vaihtaneet työnkuvaa kuitenkin liikkumatta fyysisesti. Osa näistä työnkuvan muutoksista oli lähtöisin yksilöstä itsestään, mutta myös organisaatiolla oli suuri merkitys. Myös organisaation ulkopuolinen tuki nähtiin tärkeänä. Perhe, ystävät ja harrastukset merkitsivät paljon haastatelluille. Koska sekä organisaation sisäinen liikkuvuus että organisaation ulkopuolinen tuki nähdään tärkeänä myös tutkimuskohteissa, voidaan teorian valossa väittää että kyseisten työnantajaorganisaatioiden vaikutusmahdollisuudet yksittäisiin työuriin ovat vähenemässä. Toisin sanoen yrityksillä on yhä vähemmän tekemistä työntekijöidensä urakehityksen kanssa ja työntekijöiden urapoluista tulee mahdollisesti tulevaisuudessa yhä arvaamattomampia, rajattomia uria.

Lähes kaikki haastatellut näkivät työuran kehittämisen vastuun olevan enemmän yksilöllä organisaation sijaan. Tämä tukee taas rajattoman uran teoriaa. Rajattomien urien teoria vahvistui tämän tutkimuksen myötä, vaikkakin osa haastatelluista oli koko uransa saman työnantajan palveluksessa. Varsinkin koulute-

tut henkilöt haluavat uriltaan haasteellisia työtehtäviä, joissa pääsevät kehittymään niin ammatillisesti kuin myös henkilökohtaisella tasolla. Vertikaalinen nousu uralla ei tämän tutkimuksen mukaan ole itseisarvo. On kuitenkin sanomattakin selvää, että ulkomailla mahdollisuudet esimerkiksi uralla etenemistä ajatellen ovat suuremmat kuin kotimaassa. Aiemmat tutkimukset (ks. esim. Arthur & Rousseau 1996) painottivat rajattomassa urassa yksilön itsenäisyyttä, aloitteellisuutta ja sopeutumiskykyä. Voidaan todeta, että nämä ominaisuudet ovat erittäin merkitseviä, kun yksilö hakeutuu ulkomaille työhön.

Yksilöön liittyvät taustatekijät vaikuttivat selkeästi haastateltavien uriin. Perheen merkitys korostui ja vaikuttajina olivat usein puolison tai lasten tilanne. Myös lapsuudenkodista saadut mallit vaikuttivat haastateltujen käyttäytymiseen siten, että jo lapsena opittu kansainvälisyys edisti ulkomaille hakeutumista. Myös nuorena koettu ulkomailla asuminen herätti myöhemmän kiinnostuksen globaaliin työhön. Mielenkiintoinen tutkimuksenhaara olisikin vanhempien vaikutus ulkomaille hakeutumiseen ja niin sanotut toisen polven ekspatriaatit.

Urapääomaa on tutkittu kolmen eri kompetenssin kautta, jotka ovat miten-miksi- ja kuka-tietämys (DeFillippi & Arthur 1994) Yksilöt jotka omaavat enemmän miksi-tietämystä, miten-tietämystä ja kuka-tietämystä ovat menestyneet paremmin urallaan ja lisäävät omaa työmarkkinakelpoisuuttaan niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin. (Eby ym. 2003) Eniten arvostusta tässä tutkimuksessa sai kuka-tietämys, eli verkostoituminen. Tämän ominaisuuden ainutlaatuisuus ja yksilöllisyys nähtiin tärkeänä ominaisuutena, josta yritykselle on käytännössä paljon hyötyä. Kansainvälinen työkokemus vaikutti tässä tutkimuksessa haastateltuihin lisäämällä heidän erilaisia näkemyksiään ja kyseenalaistamalla totutut työskentelymallit kotimaassa. Tämä vaikuttaa positiivisesti työn motivaatioon eli miksi-tietämykseen. Cappellen ja Janssens (2005) esittivät, että globaalien urakompetenssien syväoppiminen tapahtuu parhaiten globaalien uran aikana, jolloin työskennellään useissa kansainvälisissä työtehtävissä ja vaihtelevassa ympäristössä. On myös tärkeää, että ulkomailla opittuja taitoja voi käyttää käytännön työssä myös myöhemmin. Kielitaito on ehkä ilmeisin taito, jota työpaikoilla selkeästi arvostetaankin. Lähes kaikissa työpaikoissa joutuu nykyään tilanteisiin, joissa tarvitaan jonkin vieraan kielen taitoa. Tämän tutkimuksen mukaan ulkomailla vietetty aika tuo varmuutta ja rohkeutta vieraan kielen puhumiseen ja auttaa selviämään esimerkiksi kansainvälisissä tehtävissä entistä paremmin. Suomalaisilla peruskielitaito on hyvä, mutta olemme ehkä

kuitenkin melko arkoja käyttämään kielitaitoamme. Kuten moni tähän tutkimukseen haastateltu korosti, ulkomailla työskentely antaa valtavasti itsevarmuutta ja kykyä selviytyä myös hankalista tilanteista. Suuri osa haastatelluista näkikin, että juuri ulkomailla työskentely on vaikuttanut eniten heidän urapääomaansa.

Uraohjaus on pääasiassa yksilön vastuulla, mutta viime kädessä henkilöstöosasto tekee kuitenkin organisaation tasolla päätökset uraohjausohjelmista ja järjestelmistä. (Appelbaum ym. 2002) Myös tämän tutkimuksen perusteella yksilöllä on suurin vastuu uraohjauksesta ja organisaatiolta odotetaan enemmän mahdollistavaa ja tukevaa roolia tässä prosessissa. Työntekijät ottavat rajattomassa urassa työnsä kehittämistä yksipuolisen vastuun ja lähes kaikki haastateltavat näkivät myös tässä tutkimuksessa vastuun ensisijaisesti yksilöllä. Vain yhden vastaajan mielestä organisaatiolla on suurempi vastuu. Vastaajien painotuksissa oli myös eroja, joidenkin mielestä uran kehittämisen vastuu on kokonaan yksilöllä ja toiset sanoivat kaipaavansa tukea organisaatiolta enemmän. Mielenkiintoinen yksityiskohta haastateltujen uraohjauksissa oli yhden haastateltavan kuvailema 10 vuoden aktiivinen koulutusprosessi, jossa työntekijää valmennettiin kansainvälisen yksikön johtajaksi.

Kukaan haastatelluista ei ollut suunnitellut pitkällä tähtäimellä uraansa, vaan globaali työura on ollut enemmän reagointia vastaan tullessiin mahdollisuuksiin, kuin suunnittelun tai pyrkimyksen tulosta. Monet vastaajista kertoivat headhuntereiden soittavan tasaisin väliajoin ja että urasuunnittelu on lähinnä ollut näiden tarjousten puntarointia. Kaksi haastatelluista kertoi alkaneensa suunnitella uraa vasta viime vuosina, kaksi kertoi suunnitelleensa uraansa enemmän aikaisemmassa vaiheessa uraa.

Tässä tutkimuksessa mielenkiintoinen yksityiskohta on se, että yksi tutkimusta varten haastatelluista henkilöistä, joka asui ulkomailla, ei nähnyt enää mahdollisuutta palata työskentelemään Suomeen. Hän arveli saavansa työkokemuksensa ansiosta Suomesta työpaikan halutessaan, mutta ei nähnyt sitä varteenotettavana mahdollisuutena. Yli kahdenkymmenen ulkomailla vietetyn vuoden jälkeen hän näki, että paluuta Suomeen työskentelemään ei enää ole. Tämän tyyppisiä ulkomaille työskentelemään jääviä henkilöitä olisi hyvin mielenkiintoista tutkia, ja selvittää, mitkä asiat vaikuttavat ulkomaille jäämiseen. Kotimaahan paluussa merkittäviä tekijöitä olivat perhe- ja sukulaisuussuhteet sekä

tunne omista juurista kotimaassa. Voidaan olettaa, että myös ulkomailla pitkiä aikoja asuttaessa muodostuu vahvoja siteitä ja vallitsevaan kulttuuriin sopeudutaan usein hyvin.

Tämän tutkimuksen tuloksia tulkittaessa ja johtopäätöksiä tehtäessä on otettava huomioon se, että otos on hyvin suppea, vain yhdeksän haastateltua. Yleistyksiä ja varmoja johtopäätöksiä tästä syystä tämän tutkimuksen perusteella ei voida tehdä. Tuloksia voidaan kuitenkin pitää suuntaa-antavina ja osoituksina lisätutkimuksen tarpeellisuudesta globaaleista johtajista ja heidän työuristaan, urapääomasta ja uraohjauksen rooleista organisaatioissa.

Kaiken kaikkiaan tämä tutkimus vahvistaa jo ennestään käsitystä työurien liikkumisesta kohti rajattoman uran teorian kaltaisia työuria. Myös käsitys siitä, että uraohjaus on vahvasti yksilön vastuulla, vahvistui. Ulkomaan komennuksia ja kansainvälistä uraa yleensä on tutkittu jo melko laajasti, joten tutkimusta olisi syytä laajentaa enemmän myös globaalien johtajien ryhmään. Varsinkin globaalien johtajien urapääomaa on tutkittu hyvin vähän. Kun tietoisuus myös tästä lisääntyy, pystytään mahdollisesti ymmärtämään paremmin myös urapääoman kehittämisen menetelmiä. Lisätutkimus olisi myös viesti työnantajille – ulkomailla hankittua työkokemusta voisi ehkä hyödyntää paremmin organisaatioissa ja tiedon siirtämisen menetelmiä kehittää. Kuten tähän tutkimukseen haastatellut henkilöt ilmaisivat, jo ulkomaille työhön lähteminen vaatii rohkeutta ja itsevarmuutta sekä riskinottoa. Toisaalta ulkomailta kerätty urapääoma on korvaamatonta ja usein hyvin välttämätöntä, eikä sitä voi kerryttää työskentelemällä vain kotimaassa. Globaali työura antaa yksilölle laaja-alaiset mahdollisuudet toimia johdon tehtävissä, ja kuten haastatellut kertoivat, ulkomailla työskentelyä yleensä vaaditaan kansainvälisen yrityksen johtajalta.

LÄHDELUETTELO

- Adler, N. & S. Bartholomew (1992). Managing globally competent people. *Academy of Management Executive* 6:3, 52-65 s.
- Alanko, H. & K. Rousku (1998). *Työ ja koti maailmalla - Muuttajan valmentautumisopas*. Fintra-julkaisu nro 122. Helsinki. Fintra & TT-ulkomaantyö Oy
- Alasuutari, P. (1999). *Laadullinen tutkimus*. 3. uudistettu painos. Vastapaino, Tampere.
- Allred B., C. Snow & R. Miles (1996). Characteristics of managerial careers of the 21st century. *Academy of Management Executive* 10:4, 17-27 s.
- Appelbaum, S., H. Ayre & B. Shapiro (2002). Career management in information technology: a case study. *Career Development International*; 7:3.
- Arthur, M., S. Khapova & C. Wilderom (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26:2, 177 s.
- Arthur, M., K. Inkson & J. K. Pringle (2003). *The New Careers. Individual Action & Economic Change*. 2. painos. London etc.: SAGE Publications Ltd.
- Arthur, M. & D. Rousseau (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era* New York: Oxford University Press, 394 s. ISBN 0-19-510014-X
- Banai, M. & W. Harry (2004). Boundaryless Global Careers: The International Itinerants. *International Studies of Management and Organization*. 34:3, 96-120.
- Barley, S. (1989). *Careers, identities, and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology*. Teoksessa Arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence, B. S. (eds.) *Handbook of career theory*. Cambridge University Press. Cambridge. 41-59 s.

- Baruch, Y. (2004). *Managing Careers: Theory and Practice*. Harlow, Pearson Education Limited.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27:1, 5 – 12.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York, NY
- Brewster, C. & V. Suutari (2005). Global HRM: aspects of research agenda. *Personel review*, 34:5-12 s.
- Briscoe, J., D. Hall & R. Frautschy DeMuth (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior* 69:1, 30-47.
- Briscoe, J. & D. Hall (2002). *The protean orientation: Creating the adaptable workforce necessary for flexibility and speed*. Paper given at the Academy of Management, Denver.
- Briscoe, J. (1995). *International Human Resource Management* Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Cappellen T., Janssens M. (2005) Career paths of global managers: Towards future research, *Journal of World Business* 40:4, 348-360.
- Cappelli, P. (1999). *The new deal at work: Managing the market-driven workforce*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Cartus (2004). *Emerging Trends in Global Mobility: Policies & Practices 2004* [online] [siteerattu 19.9.2007]. Saatavana World Wide Webistä: <https://homepage.cartus.com/RefDesk/DocumentFile.aspx?regID=1&cid=1261>
- Crawshaw, J. (2006). Justice source and justice content: evaluating the fairness of organisational career management practices. *Human Resource Management Journal* 16:1, 98-120.

- Davies, Rod (2006) Unity, Diversity and Team Management in the Asian Crisis, *Orient Pacific Century* [online] [siteerattu 30.3.2007] Saatavana World Wide Webistä: <http://www.tms.com.au/tms10p.html>
- DeFillippi, R. & M. Arthur (1994). The boundaryless career: a competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 307-24 s.
- DeFillippi, R. & M. Arthur (1996). Boundaryless contexts and careers: a competency-based perspective. In M. B. Arthur, & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career* (116-132 s.). New York: Oxford University Press.
- De Meuse, K. & T. Bergmann & S. Lester (2001). An investigation of the relational component of the psychological contract across time, generation, and employment status, *Journal of Managerial Issues* 13:1, 102-118 s.
- Dickmann, M. & N. Doherty (2007). Exploring the Career Capital Impact of International Assignments within Distinct Organizational Contexts *British Journal of Management*.
- Dickmann, M. & H. Harris (2005) Developing career capital for global careers: The role of international assignments *Journal of World Business*. 40:4, 399.
- Doherty, N., C. Viney & S. Adamson (1997). Rhetoric or reality: shifts in graduate career management? *Career Development International* 2:4, 173 – 179
ISSN: 1362-0436, MCB UP Ltd
- Dowling & D. Welch (2004). *International human resource management: Managing people in a global context* (4. painos), Thomson Learning, London
- Eby, L. T., M. Butts & A. Lockwood (2003). Predictors of Success in the Era of the Boundaryless Career. *Journal of Organizational Behavior* 24:6, 689–708.
- Expansion Management (2006). *International short-term assignments remain popular*. 21:7, 16-16 s.

- Goleman, D., R. E. Boyatzis & A. McKee (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Gregersen, A.J. Morrison & J.S. Black (1998). Developing leaders for the global frontier. *Sloan Management Review* 40:1, 21–33 s.
- Hall, D. (1996). Protean careers of the twenty-first century, *The Academy of Management Executive* 10:4, 8-16 s.
- Herriot, P. (1992). *The Career Management Challenge: Balancing Individual Needs and Organizational Needs*, Sage, London
- Hirsjärvi S. & H. Hurme (2000). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki University Press, Helsinki.
- Inkson, K., M. Arthur, J. Pringle & S. Barry (1997). Expatriate assignment versus overseas experience: contrasting models of international human resource management. *Journal of World Business* 32:4, 351-368.
- Inkson, K. & T. Coe (1993). *Are Career Ladders Disappearing?*, Institute of Management, London
- Inkson, K. (2004). Images of career: Nine key metaphors. *Journal of Vocational Behavior* 65:1, 96-111.
- Inkson, K. (2006) Protean and boundaryless careers as metaphors, *Journal of Vocational Behavior* 69:1, 48-63.
- Jokinen, T. (2003). *Global leadership competencies: a review and discussion*, proceedings of the 7th Conference on International Human Resource Management (IHRM2003), Limerick, Ireland, June 4-6 2003.
- Jokinen, T., C. Brewster & V. Suutari (2005). "Knowing-how" and "knowing-why" career capital during international work experience: contrasting self-initiated expatriate experiences and assigned expatriation. *Journal of World Business*.

- Kotimaisten kielten tutkimuskeskus (2006) [online] Saatavana World Wide Webistä: http://www.kotus.fi/index.phtml?i=16&s=1977#faq_16
- Kotter, J.P. (1982). *The General Managers*, Free Press, New York, NY
- Leibowitz, Z., C. Farren & B. Kaye (1986). *Designing Career Development Systems*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.
- Levinson, D., C. Darrow, E. Klein, M. Levinson & B. McKee (1978). *The seasons of a man's life*. New York: Alfred A. Knopf Inc.
- Lähteenmäki, S. (1995). "Mitä kuuluu kuka käskee?" Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liikeympäristössä vaihemallin mukainen tarkastelu. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja B1:1996. Kirjapaino Grafia Oy, Turku.
- Lähteenmäki, S. (1992). "Mikä sille nyt tuli?" eli Työura ja sen kriisivaiheet urakäyttämisen yksilöllisten erojen kannalta tarkasteltuna. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja Sarja D-2:1992. Turku.
- Mayrhofer W. & C. Brewster, (1997). Ethnocentric staffing policies in European multinationals. *International Executive*, 38, 749–778.
- Michailova & V. Worm (2003). Personal networking in Russia and China: Blat and Guanxi, *European Management Journal* 21:4, 509–519 s.
- Morrison, A. J. (2000). Developing a global leadership model. *Human Resource Management* 39:2&3, 117–131
- Myers, B. & J.K. Pringle (2005). Self-initiated foreign experience as accelerated development: Influences of gender. *Journal of World Business* 40:4, 421–431.
- Mäkelä, K. & V. Suutari (2005). *Global Careers: A social Capital Paradox*. Paper presented at the European International Business Academy Conference, Oslo, Norway, 10-13.-12.2005

- Mäkinen, M. (1997). *Kansainvälisten yritysten näkemyksiä kansainvälisissä tehtävissä tarvittavista henkilövaatimuksista*, Teoksessa Jussila, Kristiina & Mäkinen, Melisa & Mäkirinne, Melissa & Tomperi, Tarja (toim.) *Kansainvälistymisen edellyttämät henkilövalmiudet*. Työterveyslaitos, Nokia Communications ja Helsingin yliopisto, Vantaan täydennyskoulutuskeskus.
- Onnismaa, J. (2004). *Vanha ja uusi käsitys urasta*. Teoksessa Onnismaa, Jussi & Pasanen, Heikki & Spangar, Timo (toim.) *Ohjaus ammattina ja tieteenalana III*. PS-kustannus.
- Polzer, J. T., L. P. Milton & W. B. Swann Jr. (2002). Capitalizing on diversity: Interpersonal congruence in small work groups. *Administrative Science Quarterly*, 47, 296-324.
- Raider, H.J. & R.S. Burt (1996). Boundaryless careers and social capital. Teoksessa: M. Arthur and D. Rousseau, *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Oxford University Press, New York, 187–200 s.
- Riedl, Reinhard (2002). *Some Critical Remarks in Favour of IT-Based Knowledge Management*, toimittanut C. Lueg Informatik/Informatique [online] [siteerattu 17-05-2007] Saatavana World Wide Webistä: <http://www.ifi.unizh.ch/~riedl/riedl-4.pdf>
- Saaranen-Kauppinen A. & A. Puusniekka (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* [online]. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [siteerattu 21.01.2008] Saatavana World Wide Webistä: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>
- Schein, E. H. (1978). *Matching individual and organizational needs*. Reading, Massachusetts.
- Scullion & D. Collings (2006). Alternative forms of international assignments. Teoksessa: H. Scullion & D.G. Collings, Editors, *Global staffing*, Routledge, London

- Siljanen, T. (2007). *Narratives of Expatriates in the Middle East. Adaptation, Identity and Learning in Non-Profit Organizations*. Jyväskylä Studies in Business and Economics no 54, 250s. Jyväskylä
- Smith, T. & A. Sheridan (2006). Organisational careers versus boundaryless careers: Insights from the accounting profession. *Journal of Management and Organization*. Lyndfield: 12:3, 223-234.
- Sommerlund, J. & S. Boutaiba (2007). Borders of the "Boundaryless Career", *Journal of Organizational Change Management*, 20:4, 525 - 528.
- Spencer, L.M. Jr & S. M. Spencer (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, New York, NY
- Spreitzer, G., M. McCall & J. Mahoney (1997). Early identification of international executive potential. *Journal of Applied Psychology* 28:1, 6-29.
- Sullivan, J. (2006). Pack Your Bags. *PM Network*. 20:7, 26-26 s.
- Super, D. E. (1957). *The Psychology of Careers*. New York: Harper.
- Suutari, V. (2003). Global managers: Career orientation, career tracks, life-style implications and career commitment. *Journal of Managerial Psychology*. 18:3, 185-207 s.
- Suutari, V. & C. Brewster (2000). Making Their Own Way: international experience through self-initiated foreign assignments. *Journal of World Business* 35:4, 417-436.
- Suutari, V. & C. Brewster (2003), Repatriation: empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates, *International Journal of Human Resource Management*, 14:6.
- Suutari, V. & K. Mäkelä (2007). The Career Capital of Managers with Global Careers. *Journal of Managerial Psychology*. 22: 7, 628-648 s.

- Tahvanainen, D. Welch & V. Worm (2005). Implications of short-term international assignments, *European Management Journal*. 23, 663–673 s.
- Thomas, M.B. Lazorova & K. Inkson, (2005), Global careers: New phenomenon or new perspectives?, *Journal of World Business*. 40, 340–347 s.
- Tremblay, M., T. Wils & C. Proulx (2002). Determinants of career path preferences among Canadian engineers. *Journal of Engineering and Technology Management*, 19 1-23 s.
- Van Maanen, J. (1980). Career games. In C. B. Derr (Ed.), *Work, family, and the career*. New York: Prager.
- Vanhala, S. (1991): *Labor flows in the corporate context. A case study of the managerial use of human resources and employee mobility*. Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Welch & Worm (2006). International business travellers: A challenge for IHRM. Teoksessa: G.K. Stahl & I. Björkman, Editors, *Handbook of research in international human resource management*, Edward Elgar, Cheltenham, UK