

**VAASAN YLIOPISTO**

**JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Sakari Tuomisto

**URAJOHTAMINEN SUOMALAISISSA ORGANISAATIOISSA JA SEN  
VAIKUTUKSET ORGANISAATION SUORIUTUMISEEN**

Johtaminen ja organisaatiot  
pro gradu -tutkielma

Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

**VAASA 2018**

<b>SISÄLLYSLUETTELO</b>	<b>sivu</b>
<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO</b>	5
<b>TIIVISTELMÄ</b>	7
<b>1. JOHDANTO</b>	9
1.1. Tutkimuskysymykset	11
1.2. Tutkielman sisältö ja rakenne	15
<b>2. KESKEINEN URATEORIA</b>	17
2.1. Uran määritelmä	18
2.2. Uratutkimuksen haarat	20
2.3. Urakäsitykset liiketaloustieteessä	21
2.3.1. Organisaation sisäistä näkökulmaa korostavat urakäsitykset	22
2.3.2. Liikkuvuutta korostavat urakäsitykset	24
2.3.3. Erilaisten urakäsitysten vertailua	26
2.4. Merkkejä urakäsityksen muutoksesta	27
2.5. Objekttiivinen ja subjektiivinen uranäkemys	29
<b>3. URAJOHTAMINEN</b>	31
3.1. Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus ja urajohtaminen	31
3.2. Urajohtamisen määritelmä ja mallinnus	33
3.3. Organisaation ja yksilön urajohtaminen	36
3.4. Urajohtamisen menetelmät	38
3.4.1. Yhteenveto organisaation urajohtamisen menetelmistä	45
3.4.2. Arviointia urajohtamisen menetelmien ryhmittelystä	46
3.5. Organisaation urajohtaminen ohjelmamuotoisena	50
3.6. Urajohtamisen vaikutukset organisaatiossa	50
<b>4. METODOLOGIA</b>	53
4.1. Tilastollinen tutkimus	54
4.2. Aineiston keruu ja kuvailu	55
4.3. Muuttujien määrittely ja mittaaminen	56
4.4. Analyysi	60
4.5. Tulokset	61



4.5.1. Urajohtamisen menetelmien käyttö yksityisissä ja julkisissa organisaatioissa	61
4.5.2. Urajohtamisen menetelmien käyttö eri kokoisissa organisaatioissa	64
4.5.3. Urajohtamisen menetelmien käytön ja organisaation suoriutumisen yhteys	66
<b>5. TULOSTEN TULKINTA</b>	<b>70</b>
<b>6. TUTKIMUKSEN RAJOITTEET</b>	<b>75</b>
<b>7. JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET</b>	<b>80</b>
<b>LÄHDELUETTELO</b>	<b>84</b>



## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

	<b>sivu</b>
<b>Kuvio 1.</b> Noen (1996) malli urajohtamisesta	35
<b>Kuvio 2.</b> Gutterridgen ja Otten (1983) malli urajohtamisesta	35
<b>Taulukko 1.</b> Listaukset urajohtamisen menetelmistä	40
<b>Taulukko 2.</b> Organisaation urajohtamisen menetelmien ryhmittely Kimin (2005) mukaan.	43
<b>Taulukko 3.</b> Organisaation urajohtamisen menetelmien ryhmittely Ebyn, Allenin ja Brinleyn (2005) mukaan.	44
<b>Taulukko 4.</b> Organisaation urajohtamisen menetelmien ryhmittely Baruchin (2003) mukaan.	45
<b>Taulukko 5.</b> Organisaation urajohtaminen menetelmien käyttö erilaisissa organisaatioissa.	63
<b>Taulukko 6.</b> Organisaation urajohtamisen menetelmien käyttö erikokoisissa yrityksissä.	65
<b>Taulukko 7.</b> Organisaation urajohtamisen menetelmien ja koetun eri osa-alueilla suoriutumisen väliset korrelaatiot yksityisissä organisaatioissa.	68



**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen yksikkö****Tekijä:**

Sakari Tuomisto

**Pro gradu -tutkielma:**

Urajohtaminen suomalaisissa organisaatioissa ja sen vaikutukset organisaation suoriutumiseen

**Tutkinto:**

Kauppatieteiden maisteri

**Oppiaine:**

Johtaminen ja organisaatiot

**Työn ohjaaja:**

Maria Järnlström

**Aloitusvuosi:**

2010

**Valmistumisvuosi:**

2018

**Sivumäärä: 88****TIIVISTELMÄ**

Organisaatioiden toiminnan ytimessä ovat ihmiset, joten heidän päätöksensä työnteosta, kehittymisestä, urasiirtymistä tai toisaalta organisaation jättämisestä ovat usein hyvin merkittäviä ja niiden vaikutukset suuria. Työntekijöiden urapäätökset voivat olla organisaatioille mahdollisuuksia tai myös uhkia, ellei niihin osata varautua. Suuri kysymys organisaatioissa on usein, voiko työntekijöiden uria johtaa vai onko niihin liittyvät tapahtumat vain yksinkertaisesti hyväksyttävä osaksi toimintaympäristöä. Urajohtamisen luonne ja tarpeellisuus on kiinnostava tutkimuskohde.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tilastollisen analyysin keinoin selvittää, miten laajasti erilaisissa organisaatioissa toteutetaan urajohtamisen piiriin luokiteltavia menetelmiä ja onko sillä havaittavissa vaikutusta organisaation taloudelliseen tuloksellisuuteen ja muuhun suoriutumiseen. Mitattua organisaation urajohtamisen menetelmien käyttöä verrataan organisaation toimialaan ja kokoon käyttäen yksisuuntaista varianssianalyysiä. Tällä tavoitellaan käsitystä siitä, miten merkittäviä organisaatioiden väliset erot urajohtamisen menetelmien hyödyntämisessä ovat. Urajohtamisen menetelmien käyttöä verrataan korrelaatioanalyysin avulla myös organisaation koettuun suoriutumiseen eri osa-alueilla.

Tutkimustulosten mukaan urajohtamisen menetelmiä käytetään organisaatioissa keskimäärin vähäisesti tai kohtalaisesti. Vaihtelu on huomattavaa ja merkittävää sekä organisaation toimialan että koon mukaan. Tulosten voidaan katsoa olevan aikaisemman tutkimuksen ja esitetyn teorian perusteella ennakoitun mukaisia ja kertovan merkittäväällä tavalla organisaatioiden urajohtamisen toteutuksesta. Organisaation urajohtamisella ei kuitenkaan havaittu kyseenalaistammatonta yhteyttä organisaation suoriutumisen kanssa. Tuloksista voidaan tehdä mielenkiintoisia päätelmiä sekä useita aihetta hahmottavia jatkotutkimusehdotuksia.

**AVAINSANAT:** työura, urakehitys, urajohtaminen, organisaation suoriutuminen





## 1. JOHDANTO

Työurat muodostuvat kymmenien vuosien aikana ja niihin vaikuttavia tekijöitä on usein vaikea arvata ja ennustaa. Siitä voidaan kuitenkin olla varmoja, että muuttujia on paljon. Uraansa rakentava osaaja tekee päätöksiään usein vahvasti omiin arvoihinsa, henkilökohtaisiin piirteisiinsä ja elämäntilanteeseensa perustuen. Ulkopuolisten tekijöiden rooli on myös merkittävä. Työtä tarjoavan organisaation toimenpiteet tai sattumalta avautuvat mahdollisuudet esimerkiksi yrittäjänä voivat tarjota mahdollisuuden kääntää työuran suuntaa ennalta arvaamatta. Mitkä tekijät ovat merkittäviä vaikuttimia työuran muotoutumisessa? Vaikuttavia seikkoja on usein paljon ja tilanteet voivat olla hyvin monimuotoisia. Esimerkiksi useita vuosia koulutuksensa mukaisessa tehtävässä työskennellyt korkeasti koulutettu perheellinen voi kohdata seuraavanlaisen tilanteen. Työnantajaorganisaation sisäisessä haussa avautuu merkittävästi vastuullisempi ja esimiestaitoja vaativa tehtävä, joka edellyttäisi kouluttautumista ja ajoittaista matkustamista. Vuosien työskentely samassa tehtävässä on vahvistanut työntekijän ammatillista identiteettiä ja työnantajan hyvät henkilöstökäytännöt ovat vahvistaneet sitoutumista työnantajaan. Perehdytyskäytännöt ja tarjolla oleva koulutus on järjestetty toimivasti. Organisaatiossa toteutetaan myös seuraajasuunnittelua ja tiedossa on, että organisaatioon sitoutuneet ja kehitysintoiset työntekijät ovat tässä prosessissa arvostettuja. Toisaalta nykyisen aseman turvallisuus ja sen myötä sujuva perheasioiden ja työn yhteensovittaminen ovat suuressa arvossa perheelliselle työntekijälle. Toisaalta esimieskokemus ja verkostoituminen olisivat hyödyllistä pääomaa tulevaisuudessa, mikäli urapolku johtaisi nykyisen työnantajaorganisaation ulkopuolelle.

Urapäätökset voivat tosiaan olla vaikeita. Nykyisessä työelämässä ja toimintaympäristössä sekä näiden mukaisessa nykyaikaisessa johtamisessa urapäätöksiä kohdataan useammin kuin aikaisemmin. Työelämä on muuttunut entistä joustavammaksi (Kossek, Thompson & Lautsch, 2015; Viitala, 2014) ja työsuhteiden muoto, tehtävien joustavuus sekä yksityiselämän ja työn suhde edellyttävät yksilöltä valmiutta sopeutua muutoksiin. Myös organisaatorakenteet ovat kohdanneet kovia ulkoisia ja sisäisiä paineita (Ben-Ner & Lluís, 2011), jolloin niidenkin on pystyttävä sopeutumaan muuttuneisiin tilanteisiin. Tällöin myös niissä työskentelevät kohtaavat muuttuneen organisaatorakenteen seuraukset. Tässä ympäristössä työtehtävät ovat yhä harvemmin vakaita ja tehtäväkuvaukseltaan pysyviä. Pitkät ja vakaat työsuhteet ovat vaihtumassa entistä enemmän lyhytaikaisiin työtehtäviin ja vertikaaliset uraliikkeet horisontaalisiin (Viitala, 2014). Työntekijällä on oltava valmiutta joko kehittyä työtehtävän ja

organisaation mukana tai siirtyä toiseen työtehtävään. Tapahtuneet muutokset ovat nostattaneet uran entistä kiinnostavammaksi ilmiöksi, mikä on näkynyt selkeästi uratutkimuksen virrassa tapahtuneissa käännteissä 2000-luvun aikana.

Työura on luonteeltaan sosiaalinen ja yhteiskunnallinen ilmiö. Se muotoutuu yhteiskunnan ja sosiaalisten rakenteiden muovaamana. Alkujaan 1900-luvun alussa ilmiötä tutkittiinkin etupäässä sosiologian näkökulmasta. Vasta 1970-luvulla kehittyi organisaatiotutkimuksen piirissä työurien tutkimuksen haara. Myöhemmin näkökulmat ovat entisestään laajentuneet muun muassa psykologian alueelle ja samalla työuria koskeva teoreettinen ja tutkimustieto ovat lisääntyneet merkittävästi. Modernin johtamisen alueella tapahtuvan uratutkimuksen perusta valettiin 1990-luvulla, jolloin syntyivät uudet liikkuvuutta korostavat urakäsitykset (Arthur & Rousseau, 1996; Hall, 1996). Baruch, Szücs ja Gunz (2015) ovat kirjallisuuskatsauksessaan todenneet uratutkimuksen piirissä kiinnostusta herättäviä ilmiöitä koskevan tutkimuksen määrän lisääntyneen koko 2000-luvun ajan. Samalla uratutkimuksen alan teoriapohja on päivittynyt ja kokenut osittain hyvin merkittäviä päivityksiä.

Huomionarvoista viime vuosien uratutkimuksessa on se, että siinä korostuu erityisesti yksilön näkökulma työuraan. Yhteiskunnallinen ja sosiologinen näkökulma ovat jo pitkään olleet vähenevän kiinnostuksen kohteena. Uudet urakäsitykset, joista keskeisimmät ovat rajaton ura (Arthur & Rousseau, 1996) ja Proteuksen ura (Hall, 1996), korostavat *subjektiivista työuran* arviointia. Tämä tarkoittaa, että työuran vaiheita ja piirteitä arvioidaan ensisijaisesti yksilön itsensä kokemuksen ja arvion mukaan. Muun muassa työllistettävyys (Clarke, 2009), urapäätösten taustalla olevat arvot (Abessolo, Hirschi & Rossier, 2017), uratyytyväisyys (Dries, Pepermans & De Kerpel, 2008) ja ura-orientaatiot (Sullivan ja Baruch, 2009; Danziger, Rachman-Moore & Valency, 2008) ovat tämänhetkisen uratutkimuksen keskeisiä kiinnostuksen kohteita ja niissä korostuu yksilön omistajuus ja näkemys. Suuntaus on vaikuttanut myös urajohtamisen teoriapohjan päivittymiseen. Viime vuosina kokonaisvaltaiseen työurien luonteen hahmottamiseen tähtäävistä *urakäsityksistä* on siirrytty kohti henkilö- ja tilannekohtaisten *uraorientaatioiden* tarkastelua.

Työuria kuitenkin tarkastellaan edelleen myös organisaation ja sen toiminnan näkökulmasta. Usein tätä näkökulmaa edustavat tutkimukset keskittyvät johonkin yksittäiseen henkilöstötoimintoon tai organisaation rooliin jonkin urakehitykseen vaikuttavan tekijän muotoutumisessa. Esimerkiksi mentorointi, työn muotoilu, ekspatriaattikomennukset, koulutukset ja seuraajasuunnittelu ovat organisaation piirissä

toteutettuja toimenpiteitä, joilla on merkittävä vaikutus työntekijöiden urakehitykseen. Yksittäisiä organisaation urajohtamisen piiriin kuuluvia toimenpiteitä kutsutaan uratutkimuksessa usein *organisaation urajohtamisen menetelmiksi* tai *käytänteiksi* (organizational career management practices) (Baruch, 2003; Viitala, 2014), vaikka kovin laajasti termiä ei olekaan viimeaikaisessa tutkimuksessa käytetty. Laajemmin organisaation roolia urajohtamisessa kuvaaviin malleihin ei tällä hetkillä kiinnitetä kovin laajaa huomiota.

*Yksilön ja organisaation urajohtamista* on jaoteltu erillisiksi kokonaisuuksiksi monissa tutkimuksissa ja teorioissa. Näiden kahden kokonaisuuden välinen työnjako ja merkitys uran muotoutumiselle sen sijaan on ollut haasteellista määrittää. Näkemykset vaihtelevat laidasta toiseen. Edellä esitetyssä esimerkissä yksilön ja organisaation erilaiset roolit näkyvät konkreettisesti. Avoimen työpaikan avaaminen sisäisenä rekrytointina, lupaus hyvistä perehdytys- ja koulutuskäytännöistä ja seuraajasuunnittelu edesauttavat organisaation työntekijöiden urakehitystä myös työnantajaa hyödyttävällä tavalla. Toisaalta työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen sekä ajatukset urapäätöksen kasvattamisesta esimiestyön ja verkostojen rakentamisen muodossa ovat työntekijän omasta arvostuksesta riippuvia vaikuttimia uraliikkeestä päätettäessä. Tässä esimerkissä ovat siis läsnä sekä organisaation että yksilön roolit urajohtamisessa.

Organisaation ja yksilön roolit urajohtamisen kokonaisuudessa ovat mielenkiintoinen tutkimuksen aihe. Nykyisen uratutkimuksen valossa työura on vahvasti yksilön itsensä ohjaama ja omistama kokonaisuus, mutta onko se yksiselitteisesti tyhjentyvä tulkinta? Miten suuressa määrin urakehitystä voi ylipäättään ohjata ja mikä on sattuman merkitys? Millainen on organisaation rooli työntekijöiden uran kehityksessä ja tarvittaessa ohjaamisessa? Millä keinoin organisaatiot voivat vaikuttaa työntekijöidensä uran kehittymiseen? Onko siitä hyötyä organisaatiolle? Miten organisaation tulisi ottaa huomioon yksilökohtaiset seikat uran muotoutumisessa? Moneen näistä kysymyksistä on saatavilla vastauksia olemassa olevan tutkimuksen valossa. Kokonaisuus on kuitenkin monimutkainen ja siksi vastausten etsimisen perustana täytyy olla totuudenmukainen näkemys siitä, mitä organisaatioissa tosiasiaassa tapahtuu.

### **1.1. Tutkimuskysymykset**

Tässä tutkimuksessa pureudutaan mielenkiintoiisiin kysymyksiin urajohtamisen luonteesta, yksilön ja organisaation vastuunjaosta uran johtamisesta ja urajohtamisen

käytännön toteutuksesta organisaatiossa. Tutkimuksessa selvitetään tilastollisella tutkimuksella sitä, miten paljon käytännön organisaation urajohtamiseen liittyviä toimintoja todellisuudessa toteutetaan. Työura on ensi sijassa yksilön ohjauksessa ja omistuksessa mutta, organisaatiollakin on sen suhteen jonkinlainen rooli. Eihän uraa voisi muodostua, elleivät organisaatiot tarjoaisi työmahdollisuuksia. Organisaatio on vähintäänkin kehikko ja toimintaympäristö uran muotoutumiselle. Mahdollisesti organisaatio voi olla myös aktiivinen urakehitykseen vaikuttaja. Mielenkiinto kohdistuu siis kysymykseen, miten laajasti ja usein organisaatiot tarttuvat aktiivisesti toimeen työntekijöidensä uran kehittämiseksi.

K1: Miten laajasti eri organisaation urajohtamisen menetelmiä käytetään organisaatioissa?

Organisaation aktiivisuutta urajohtamisen toimijana voidaan tarkastella yksinkertaisena keskiarvona, mutta paljon tarkempaa tietoa voidaan saavuttaa tarkastelemalla urajohtamisen käytön eroja erilaisten organisaatioiden välillä. Vertaamalla organisaation kokoa ja toimialaa organisaation urajohtamisen menetelmien käyttöön saadaan selville arvokasta tietoa siitä, millaista vaihtelua organisaation urajohtamisessa on erilaisissa organisaatioissa.

K2: Miten organisaation toimiala vaikuttaa urajohtamisen menetelmien käyttöön?

K3: Miten organisaation koko vaikuttaa urajohtamisen menetelmien käyttöön?

Organisaation toiminta tähtää aina jonkin tavoitteen saavuttamiseen. Näin ollen olisi loogista, että myös urajohtamisen menetelmien toteuttaminen johtaa jollain tavalla organisaation tavoitteiden toteutumiseen. Yksityisten organisaatioiden kohdalla perimmäinen tavoite on useimmiten voiton tuottaminen omistajilleen. Siksi nimenomaan taloudellinen tuloksellisuus on niiden kohdalla hyvin keskeinen suoriutumisen mittari. Käytännössä tavoitteet kuitenkin asetetaan sellaisten mittareiden muodossa, jotka johtavat välillisesti voiton tuottamiseen pitkällä aikavälillä. Näitä voivat olla esimerkiksi brändin rakentaminen, myönteinen työnantajamaine tai innovatiivisuusaste. Julkisissa organisaatioissa toiminnan tavoitteet ovat erilaisia ja usein vaikeammin mitattavia. Kuitenkin niidenkin kohdalla esimerkiksi organisaatiolle asetetuista tehtävistä suoriutuminen tehokkaasti sekä toiminnan kehittäminen muuttuvan ympäristön tarpeisiin

vastaamiseksi ovat tärkeitä suoriutumisen mittareita. Urajohtamisen ja organisaation suoriutumisen ei kuitenkaan välttämättä ole selkeä, sillä sen vaikutukset todennäköisesti näkyisivät vasta vuosien kuluttua. Näin ollen urajohtamisen toteuttamisen ja organisaation suoriutumisen välinen yhteys on hyvin mielenkiintoinen selvittämisen kohde.

K4: Onko organisaation urajohtamisella vaikutusta organisaation taloudelliseen tuloksellisuuteen tai muuhun suoriutumiseen?

Tutkimuskysymykseen 1 ei ole tarpeen asettaa hypoteesia. Sen tavoitteena on kerätä tietoa organisaation urajohtamisen menetelmien käytön yleisyydestä ilman, että sille asetetaan ennako-odotuksia. Myöhemmin teoriakatsauksessa esitellään, miten näkemykset urajohtamisesta ovat vuosien varrella muuttuneet ja miten sen tarpeellisuutta on kyseenalaistettu. Tältä pohjalta on tarpeellista, että myöhempien analyysien pohjaksi saadaan käsitys siitä, miten yleisestä ja tunnetusta ilmiöstä organisaation urajohtamisessa ylipäätään on kysymys. Ennako-oletuksena voidaan kuitenkin odottaa, että useimmissa organisaatioissa urajohtamisen menetelmien käyttö on kohtuullista tai vähäistä, koska uratutkimuksessa on 1990-luvulta korostunut se, että ura on ensi sijassa yksilön omaisuutta ja hänen ohjauksessaan.

Aiemman tutkimuksen valossa voidaan asettaa hypoteesit tutkimuskysymyksille 2, 3 ja 4. Milesin ja Snow (1996) ovat havainneet, että organisaation rakenne vaikuttaa urajohtamisen työnjakoon työntekijän ja organisaation välillä. Pazy (1988) on havainnut, että työntekijöiden proaktiivisuus urapäätöksissään vaihtelee henkilöiden välillä. Erityisesti joustavuutta ja korkeaa osaamista vaativilla toimialoilla vaatimukset työntekijän proaktiiviselle urakäyttäytymiselle saattavat olla korkeammat. Tästä seurauksena voitaisiin olettaa, että näillä aloilla myös organisaatiolle on enemmän hyötyä urajohtamisen menetelmien toteuttamisesta ja niitä esiintyy useammin. Hypoteesin asettamisessa voidaan käyttää lähtöoletuksena sitä, että eri toimialoilla organisaatiiorakenteet ja työntekijöille asetetut vaatimukset eroavat toisistaan. Näiden havaintojen perusteella eron pitäisi olla selkeä myös julkisten ja yksityisten organisaatioiden välillä. Niiden toimintaympäristö ja toiminnan tavoitteet eroavat selkeästi toisistaan. Oletettavaa on, että kilpailullisessa ympäristössä ja myös entistä joustavammilla työmarkkinoilla toimivat yksityiset yritykset toteuttavat organisaation urajohtamisen menetelmiä julkisia organisaatioita enemmän.

H1: Yksityisillä toimialoilla organisaation urajohtamisen menetelmiä käytetään julkisia toimialoja enemmän.

Organisaation kasvaessa syntyy tarve siirtää jatkuvasti suurempi osa henkilöstötoiminnoista erillisten asiantuntijoiden tai organisaation elimen hoidettavaksi. Eri henkilöstötoiminnot tulevat myös entistä vaativammiksi ja monipuolisemmiksi. Näin ollen voidaan olettaa, että organisaation koon kasvaessa henkilöstötoiminnon on organisointitavastaan riippumatta hyödyllistä ottaa hoidettavakseen myös entistä laajempi joukko urajohtamisen piiriin kuuluvia menetelmiä. Näin ollen voidaan asettaa hypoteesiksi, että organisaation koon kasvaessa organisaation urajohtamisen menetelmien käyttö lisääntyy.

H2: Organisaation koko ja organisaation urajohtamisen menetelmien käyttö ovat positiivisesti yhteydessä toisiinsa.

Organisaation suoriutumisen ja urajohtamisen menetelmien välistä suhdetta on joissain tutkimuksessa tarkasteltu jo aiemmin. Appelbaum, Ayre ja Shapiro (2002) eivät tutkimuksessaan löytäneet näyttöä urajohtamisen ja organisaation taloudellisen tuloksellisuuden välisestä yhteydestä. Yhteyden todistaminen saattaa olla hankalaa, koska vaikutus ei todennäköisesti olisi suora vaan urajohtamisen tulokset näkyisivät organisaation suoriutumisessa vain välillisesti. Lisäksi tulokseen voi vaikuttaa se, käytetäänkö suoriutumisen mittarina pitkän vai lyhyen aikajänteen mittareita, tarkastellaanko suoriutumista subjektiivisesti vai objektiivisesti arvioiden ja mitataanko yksistään taloudellista tuloksellisuutta vai otetaanko huomioon esimerkiksi yhteiskuntavastuuseen liittyviä näkökulmia. Kolmannen tutkimuskysymyksen kohdalla tarkastellaan pelkästään yksityisillä toimialoilla toimivia organisaatioita, sillä jotkin suoriutumisen mittarit eivät ole samalla tavalla relevantteja tai sopivia mittaamaan julkisten organisaatioiden toimintaa. Tutkimuksen hypoteesiksi asetetaan oletus siitä, että organisaation urajohtamisen menetelmien käyttö on yhteydessä organisaation hyvään suoriutumiseen.

H3: Organisaation urajohtamisen menetelmien käyttö on positiivisesti yhteydessä organisaation taloudellisen tuloksellisuuden ja muun suoriutumisen kanssa.

Vastaamalla näihin tutkimuskysymyksiin voidaan mahdollisesti tehdä johtopäätös myös siitä, milloin organisaation urajohtamisen menetelmiä ei syystä tai toisesta toteuteta. Tämä johtopäätös syntyy myös edellä esitettyjen hypoteesien testaamisen ohessa.

Tutkimuskysymyksiin etsitään vastauksia tilastollisella tutkimuksella, jonka aineistona käytetään henkilöstöjohtamisen eri osa-alueita selvittävää CRANET-kyselytutkimusta. Käytettävissä oleva aineisto on laaja ja monipuolinen, joten se antaisi mahdollisuuden tutkia myös monien muiden tekijöiden vaikutusta organisaatioiden taipumukseen toteuttaa organisaation urajohtamisen menetelmiä osana henkilöstötoimintoaan. Tässä tarkastelussa on kuitenkin tarpeen ottaa huomioon tiettyjä aineistoon liittyviä rajoituksia. Kysely on toteutettu laajana määrällisenä tutkimuksena, jossa on käsitelty monia henkilöstöjohtamisen sektoreita osittain melko yksinkertaisilla kysymyksenasetteluilla. Siksi tutkimuskysymyksissä on hyvä tavoitella yksiselitteisyyttä ja suorien yhteyksien tarkastelua. Houkuttelevaa olisi tutkia esimerkiksi organisaation henkilöstötoiminnon kehittyneisyyttä ja organisointitapaa, mutta näiden muuttujien mittaaminen edellyttäisi, että aineiston eri kysymyksiä on tulkittava ja yhdisteltävä tavoitteeseen sopivien mittareiden luomiseksi saamiseksi. Jos näin tehtäisiin, olisi tilastollisen tutkimuksen keinoin tuotettujen tulosten tulkitseminen vaativaa. Siksi tutkielmaan on valittu tutkimusmenetelmäksi suorien muuttujien välisten yhteyksien tarkastelu.

Tutkimuksen tavoite on luoda empiiristä perustietoa urajohtamisen menetelmien käytöstä erilaisissa 2010-luvun organisaatioissa. Tällä tiedolla voidaan arvioida ja kyseenalaistaa vallitsevaa urajohtamisen tutkimustietoa ja selvittää organisaation roolia urajohtamisessa. Tämä tieto on keskeistä, sillä organisaation rooli urajohtamisessa on käytännössä muutamien tutkimusten varassa ja lisäksi aihetta koskeva teoria saattaa olla jo päivittämisen tarpeessa. Vastausten saaminen tutkimuskysymyksiin voi antaa perustaa ja suuntalinjoja myös tulevalle urajohtamisen tutkimukselle.

## **1.2. Tutkielman sisältö ja rakenne**

Tutkimus toteutetaan tilastollisilla tutkimusmenetelmillä, minkä seurauksena tutkielman rakenne noudattelee määrällisen tutkimusmenetelmän yleistä kaavaa. Johdannon jälkeen kappaleessa kaksi esitellään jäsennellysti tutkimukselle relevantti teoriapohja alkaen työuran määrittelemisestä ja yleisimmistä urakäsityksistä. Sen jälkeen kappaleessa kolme uraa tarkastellaan tarkemmin johtamisen tutkimuksen näkökulmista. Keskeisintä teoriapohjaa ovat jaottelut subjektiiviseen ja objektiiviseen uranäkemykseen sekä



organisaation ja yksilön urajohtamiseen. Edelleen teoriakatsauksessa pureudutaan syvemmin urajohtamisen yksityiskohtiin keskittyen erityisesti organisaation urajohtamiseen ja sen toteuttamiseen käytännössä. Tämän tutkimuksen kannalta keskeisintä urateoriaa ja aiemmin tuotettua tutkimustietoa ovat organisaation urajohtamisen menetelmät, joita tarkastellaan uratutkimuksessa esitettyjen luetteloiden, mallinnusten ja ryhmittelyiden perusteella. Tältä osin aikaisempi tutkimustieto ja teoriapohja eivät ole enää täysin ajankohtaista, kattavaa tai yhtenäistä, joten teoriaa on myös tarkasteltava kriittisesti pohtien. Organisaation urajohtamisen lisäksi tehdään lyhyt katsaus yksilön urajohtamisen teoriaan kuten uraorientaatioihin ja työsuhteen peruselementteihin kuten psykologiseen sopimukseen ja työarvoihin.

Teoriaosuuden jälkeen neljännessä kappaleessa raportoidaan suoritetusta tilastollisesta tutkimuksesta. Siinä esitellään tutkimuksen aineisto, tutkimusmenetelmä ja muuttujien tarkastelutavat ja määritelmät, jonka jälkeen esitellään tehdyt analyysit ja niiden tulokset. Analyysien tuloksena syntyi satoja muuttujien arvoista ja niiden tilastollisista yhteyksistä kertovia lukuja, joita raportoidaan laajasti. Tulosten tarkastelussa keskitytään pääasiassa muuttujaryhmien keskiarvoihin ja havaittuihin tilastollisesti merkittäviin yhteyksiin. Tutkimuksen tavoitteena ei ole tuottaa yksityiskohtaista ja pikkutarkkaa tietoa yksittäisten urajohtamisen menetelmien tai muiden muuttujien arvoista vaan tarkastella yleisemmin tutkimuskysymyksissä tarkasteltuja yhteyksiä. Viidennessä luvussa saatuja tuloksia tulkitaan ja arvioidaan havaittuja tilastollisesti merkittäviä yhteyksiä. Tuloksia verrataan myös aikaisempaan teoriaan ja tutkimukseen, joita hyödynnetään hypoteesien laadinnassa.

Tutkielman loppuksi tarkastellaan tehdyn tutkimuksen rajoitteita kappaleessa kuusi. Seitsemännessä, tutkielman viimeisessä kappaleessa kootaan yhteen tutkimuksen anti ja tarkastellaan sitä uutta tietoa, joka pystyttiin tuottamaan. Tutkimus johti myös pohdintoihin organisaation urajohtamista koskevan teorian kehitystarpeista ja herätti myös useita jatkokysymyksiä, joita esitellään jatkotutkimusehdotuksina.

## 2. KESKEINEN URATEORIA

Uratutkimuksen kenttä on laaja, koska se sijoittuu ilmiönä usean eri tieteenalan alueelle. Alkujaan ura oli sosiologisen tieteenalan piiriin selkeästi kuulunut ilmiö, mutta vuosien varrella yhä useampi tieteenala on kiinnostunut siitä omaa näkökulmaansa korostaen. Johtamisen tutkimus on tunnetusti useita perustieteitä yhdistelevä tutkimuksen ala, joten sen käytössä olevan teorian kirjo on laaja. Itsensä työura-termin määritelmä kuitenkin on yhtenäisesti tunnustettu ja sitä käytetään lähtökohtaisesti jokaisen johtamisen alan työuraa koskevan tutkimuksen perusoletuksena. Tämä kappale aloitetaan määrittelemällä työura tarkasti sen kaikkia komponentteja myöten. Teorian tarkastelun pohjaksi esitellään myös syvemmin uratutkimuksen kehitystä eri tieteenalojen piirissä. Vuosikymmenten saatossa muodostunut kokonaisuus on hyvä ymmärtää peruspiirteidensä tasolla, jotta monitieteellisestä kokonaisuudesta voi saada mahdollisimman kattavan kuvan. Uratutkimuksen kehitysvaiheet kertovat organisaation ja yksilön rooleihin ja vastuunjakoon liittyvästä muutoksesta, joka on merkittävä pohdinnan kohde myös tämän tutkimuksen taustalla. Pintapuolinen katsaus uratutkimuksen menneisyyteen aloitetaan 1900-luvun alussa tehdyistä ensimmäisistä sosiologisista uratutkimuksista ja sen laajeneminen muun muassa organisaatiotutkimuksen, psykologian ja taloustieteen alueelle kuvataan lyhyesti.

Tämän jälkeen pureudutaan taloustieteen alueella syntyneeseen tutkimustietoon ja urateoriaan alkaen laajoista uran luonnetta koskevista teorioista edeten johdonmukaisesti kohti yksityiskohtaisempaa ja käytännönläheisempää tutkimustietoa. Tarkastelu aloitetaan erilaisten urakäsitysten ja uran objektiivisen ja subjektiivisen näkemyksen esittelyllä. Sen jälkeen siirrytään urajohtamisen jaotteluun yksilön ja organisaation urajohtamiseen ja näiden väliseen vertailuun. Tutkimuksen kannalta merkityksellisin teorian ja tutkimustiedon alue on organisaation urajohtamisen menetelmien määrittely, nimeäminen sekä niiden mallintaminen ja ryhmittely. Tähän osuuteen käytetäänkin huomattavan suuri osuus teoriakatsauksesta.

Läpi teoriaosuuden joudutaan käytettyjä termejä määrittelemään huolellisesti. Tämä johtuu ensisijaisesti siitä, että lähes jokainen niistä on käännetty englanninkielisestä lähteestä. Joiltain osin kuitenkin on jouduttu tekemään myös valinta keskenään ristiriitaisten termien välillä, kun eri lähteissä samaa ilmiötä kuvaamaan on käytetty eri termejä. Näitä termilinjauksia on kuitenkin jokaisessa käänteessä perusteltu ja kuvattu asiaankuuluvalla tarkkuudella.

## 2.1. Uran määritelmä

Arkisessa kielessä käsitteellä ”ura” viitataan yleensä henkilön työtehtävien sarjaan. Ilmaisussa ei ole merkittävää väärinymmärtämisen riskiä, mutta joskus ura ymmärretään myös huomattavasti laajempaan käsitteeseen, joka kattaa koko ihmisen elämänkaaren ja sen tapahtumat. Tässä tapauksessa työ ja työnteko eivät ole ainoat yksilön elämäntulkua ja kehitystä määrittelevät tekijät vaan kunkin ihmisen elämänkaari muodostuu lukuisista muistakin asemista ja rooleista. Perhesuhteet, sosiaalinen asema, toimet siviiliyhteisöissä, luottamustoimet, opinnot ja terveydentilaan liittyvät seikat ovat tällöin uran komponentteja. Ajallisesti lineaariseen sarjaan asettuvat erilliset jaksot ja tapahtumat muodostavat henkilökohtaisia elämänurina. Tämä laaja niin kutsuttua *elämänuraa* korostava näkökulma on lähtöisin vanhoista sosiologisista tutkimuksista. (Hughes, 1937)

Nykyään sana ”ura” on kuitenkin vakiintunut tarkoittamaan etupäässä työhön ja siihen liittyvien muiden kokemusten sarjaa, ei kaikkia elämän tapahtumien ja asemien kokonaisuutta. Lähteenmäen (1992: 43-49) mukaan ura ja suomen kielessä käytetty termi työura ovat käytännössä identtisiä ilmaisuja samasta asiasta. Kuitenkin työura on terminä täsmällisempi ja viittaa kiistattomasti työssä ajan myötä tapahtuvaan kehitykseen. Ura taas on jossain määrin puhekielinen ja yleismaailmallinen yhteiskunnallisen aseman kehitykseen viittaava ilmaisu.

Tästä eteenpäin sanalla ura viitataan tässä tutkielmassa nimenomaan työuraan. Tarkempaan määritelmään käytetään Arthurin, Hallin ja Lawrencen (1989: 8-9) laatimaa kuvausta.

*”The evolving sequence of a person’s work experiences over time”*

Suom. ”Yksilön ajan myötä kehittyvä työkokemusten sarja”

Tämä määritelmä yhdistää eri tutkimusalojen kuten psykologian, sosiologian, organisaatiotieteen ja johtamistieteen näkökulmat uran olemukseen. Teoreettisessa ja tarkassa määrittelyssä tavoitteena on vangita termin kuvaaman ilmiön keskeisimmät ominaisuudet ja tarjota kiistämätön ja tarkka lähtökohta eri tieteenalojen alueella tehtävälle tutkimukselle. Käytetty määritelmä on yleisesti hyväksytty ja se sisältää seuraavia perusolettamuksia ura-käsitteen olemuksesta.

*”Yksilön...”*

Ura on aina yhden yksilön henkilökohtainen kehityskulku. Jokaisella työntekijällä on ura riippumatta siitä, onko ikinä edennyt vaativampiin työtehtäviin tai vaihtanut työpaikkaa tai -nimikettä (Arthur & Rousseau, 1996; 6-7). Ura on aina jonkun henkilön ominaisuus eikä se voi kehittyä tai edetä itsenäisenä erillisenä ilmiönä. Työntekijän ura on aina lähtökohdiltaan hänen henkilökohtainen kehityskulkunsa, johon hänen henkilökohtaiset lähtökohdansa vaikuttavat, vaikka ura olisikin muodostunut kokonaisuudessaan yhden organisaation sisällä (Schein 1978).

”...ajan myötä kehittyvä...”

Määritelmään kuuluu keskeisenä elementtinä ajallinen ulottuvuus. Ura kehittyy jatkuvasti, vaikka siinä luonnollisesti onkin tasaisia jaksoja, jolloin ei tapahdu varsinaista etenemistä. Kuitenkin tasaisinakin kausina työkokemus karttuu ja työntekijän ura saa jatkoa. Ura ei ole tasainen jatkumo eri asemia vaan se kertaantuu ja muodostaa kehittyvän ja laajenevan kokonaisuuden. (Arthur & Rousseau, 1996; 6-7)

Huomiota on hyvä kiinnittää myös sanaan *kehittyvä*. Sen sijasta voitaisiin käyttää myös sanoja *etenevä* tai *rakentuva*. Sanavalinta on todennäköisesti pohdittu hyvin tarkkaan, sillä työuran kehitys voi olla hyvin erilainen riippuen henkilö- ja tilannesidonnaisista tekijöistä. Varhaisessa organisaatiotutkimuksen uramääritelmässä työura nähtiin suhteellisen lineaarisesti rakentuvana etenemisenä organisaation sisällä. Kuitenkin tätä käsitystä on jouduttu päivittämään liiketoiminta- ja työmarkkinaympäristön muutosten myötä. Työuran kehitys voi nykyisin olla hyvin epälineaarista sisältäen alanvaihtoja, ajoittaisia työelämästä irtaantumisen jaksoja tai jaksoja yrittäjänä. Näihin nykyään melko yleisiin ilmiöihin peilaten esimerkiksi *etenevä* tai *rakentuva* saattaisivat antaa harhaanjohtavan käsityksen.

”...työkokemusten sarja”

Urat nähdään jatkuvina sarjoina erilaisia työkokemuksia. Tosin siitä, mitkä kaikki työskentelyyn liittyvät kokemukset tulisi määritellä merkityksellisiksi urajatkumoon kuuluviksi tekijöiksi, on joitakin tulkinnallisia eroja. Esimerkiksi Lähteenmäki (1992: 43-49) on omassa määritelmässään päätenyt käyttämään mieluummin sanavalintaa *työtehtävien sarja*, mikä rajoittaa edellä esitettyä määritelmää tiukemmin uran pelkästään työsuhteisiin ja niiden sisältöihin. Hall (1996:1-2) taas käyttää omassa määritelmässään edellä esitettyä laajempaa määritelmää käyttäen sanavalintaa *työhön liittyvien kokemusten*

*ja oppimisen sarja* (Eng: Series of work-related experiences and personal learning). Erot näkemyksissä ovat siis huomattavia.

Ajankohtaisessa tutkimuksessa käytetään säännönmukaisesti mieluummin työkokemukseen kuin työtehtävään viittaavia sanavalintoja. Tämä on ymmärrettävää, sillä erityisesti 2000-luvulla uusien urakäsitysten noustessa tutkimuksen keskiöön on korostunut erityisesti työuran subjektiivinen eli yksilökohtaiseen kokemukseen perustuva työuran tarkastelu. Tähän liittyviä ilmiöitä ovat esimerkiksi henkilökohtaiset uraorientaatiot tai uratyytyväisyys. Kokemusperäisyyden korostaminen on laajentanut huomattavasti uratutkimuksen piiriin kuuluvien tutkimuskohteiden kenttää. Esimerkiksi opiskelu, ammattiyhdistystoiminta ja firman pikkujoulut voidaan hyvin katsoa urakehitykseen vaikuttaviksi ja siihen kuuluviksi tekijöiksi.

## **2.2. Uratutkimuksen haarat**

Työ- ja elämänurat ovat olleet tieteellisen tutkimuksen kohteena jo 1900-luvun alkuvuosista lähtien. Alun perin uraa alettiin tutkia sosiaalisena ilmiönä ja se käsitettiin laajana koko elämäntulkua määrittelevänä tapahtuma- ja asemasarjana. Ensimmäiset urasta kirjoittaneet tutkijat olivat nimenomaan sosiologeja. Esimerkiksi Everett C. Hughes (1937) määritteli uran roolien (role), asemien (status), ja toimien (office) sarjaksi. Näistä uran muuttujista asema määrittyy yhteiskunnallisessa järjestelmässä esimerkiksi iän, kokemuksen, sosiaalisen luokan ja henkilökohtaisten pyrkimysten perusteella. Rooli taas on aseman sosiaalinen heijastuma, joka määrittyy suhteessa muihin ihmisiin. Toimet voivat olla mitä tahansa tehtäviä joko työelämässä tai jossakin muussa instituutiossa. Hughesin tutkimuksissa uraa ei ole sidottu siis työhön vaan sen mukaan kaikilla yhteiskunnan jäsenillä on jonkinlainen asema, roolit ja mahdolliset toimet ja näin ollen ura. Työuraan viittasi hänen teoriassaan pääasiassa kolmas luetelluista osa-alueista, toimet (offices), jotka viittaavat melko suoraan työtehtäviin.

Uratutkimuksen toiset juuret ovat psykologian alueella, jossa uraa tutkittiin 1900-luvun alusta lähtien suhteessa älykkyyteen, persoonallisuuteen ja aikuisuuden kehitysvaiheisiin. Urakehitystä kuvaavista psykologisiin perusteisiin nojaavista teorioista merkityksellisimpiä ovat erilaiset kehitysvaihemallit, joita syntyi vuosikymmenten saatossa lukuisia. Näissä teorioissa keskitytään edellä mainittujen sosiologisten näkökulmien tapaan tarkastelemaan ihmisen koko elämänkaaren kehitystä. Tunnetuimpia psykologian tutkimusalueella syntyneitä urakehitystä kuvaavia kehitysvaihemalleja ovat

Millerin ja Formin uravaihe- ja urarakennemalli, Superin ammatillisen kehityskulun viiden vaiheen malli, Hallin ja Nougaimin urakehityksen tarpeiden malli sekä Scheinin päällekkäisten elämänsykliden ja sosiaalistumisen malli. (Lähteenmäki, 1992)

Myöhemmin uria on käsitelty laajasti myös muilla tieteenaloilla. Arthur, Hall, and Lawrence (1989) määrittivät uratutkimuksen kokonaisuutta ja havaitsivat sen ulottuvan monen erillisen tieteenalan alueelle. Edellä mainittujen psykologisen ja sosiologisen tutkimuksen lisäksi uria ovat tutkineet myös sosiaalipsykologit, antropologit, taloustieteilijät, politiikkatieteilijät, historioitsijat ja maantieteilijät.

Baruch ja Peiperl (2000) kiinnittivät kuitenkin huomiota siihen, ettei Arthurin, Hallin ja Lawrencen luetteloinnissa ole mainittu erikseen organisaatioiden tutkimusta. He pitävät organisaatioiden näkökulmaa uratutkimuksen kiinnekohtana, joka antaa sille merkityksen ja soveltamisalueen. Organisaatiotutkimuksessa urat nähdään osana yritysten liiketoimintaympäristöä ja organisaation sisällä vaikuttavana tekijänä. Tieteenalan tutkimukseen ura ilmestyi 1970-luvulla, jolloin Massachusetts Institute of Technologyssa luotiin ensimmäisen selkeän liiketaloustieteen piiriin kuuluneen uratutkimuksen koulukunta, organisaatioiden sisäinen urakäsitys (LaPointe, 2003). Organisaation näkökulmasta tehdyn uratutkimuksen syntyminen loi uudenlaisen tavan tarkastella työuraa. Eräs selkeä eroavaisuus esimerkiksi aikaisemmin sosiologiseen ja psykologiseen uratutkimukseen on se, että organisaatiotutkimuksessa ei lähtökohtaisesti käytetä koko ihmisen elämänkaarta koskettavaa näkökulmaa. Ensisijaisesti keskitytään työntekijän ja organisaation väliseen yhteistyöhön vaikuttaviin seikkoihin. Liiketaloustieteen piirissä tapahtuva uratutkimus on syntynsä jälkeen kohdannut erilaisia kehitysvaiheita. Perinteisen organisaatiotutkimuksen jälkeisen suvantovaiheen jälkeen alettiin huomiota kiinnittää joustaviin ja liikkuviin urakäsityksiin. Organisaation näkökulma on ajoittain palannut eturivin tutkimuksen piiriin, mutta uusien urakäsitysten muotoutuminen on jatkunut ja voimistunut 1990-luvulta näihin päiviin asti.

### **2.3. Urakäsitykset liiketaloustieteessä**

Uran luonteen määrittelystä on aikojen saatossa muodostunut erilaisia käsityksiä, joista monia pidetään edelleenkin merkittävänä uratutkimuksen perusnäkökulmina. Englanninkielisessä tutkimuksessa näitä näkökulmia nimetään liittämällä jokin määrittävä kuvaus sanan *ura* eteen. Keskeisimpiä näistä ovat *organisaation ura* (*organizational career*), *rajaton ura* (*boundaryless career*) ja *Proteuksen ura* (*proean*

*career*), mutta nimikkeitä on näiden lisäksi esitetty toista kymmentä vaihtelevalla menestyksellä. Baruch, Szücs ja Gunz (2014) tunnistivat kirjallisuuskatsauksessaan kaikkiaan 12 uran luonnetta kuvaavaa nimitystä. Näitä olivat edellä mainittujen lisäksi *perhosura* (butterfly career), *kustomoitu ura* (customized career), *älykäs ura* (intelligent career), *kaleidoskooppiura* (kaleidoscope career), *kiertelevä ura* (nomadic career), *monisuuntainen ura* (multidirectional career), *portfolioura* (portfolio career), *korporaatioiden jälkeinen ura* (post-corporate career) ja *kestävä ura* (sustainable career). Samassa tutkimuksessa havaittiin kuitenkin suuria eroja kunkin käsitteen esiintyvyydessä eri vuosikymmenten uratutkimuksessa. Käsitteistä perhosura, kiertelevä ura ja korporaatioiden jälkeinen ura esiintyvät tutkimuksessa satunnaisesti. Sitä johtopäätöstä ei kuitenkaan voida tehdä, että joitakin näistä urakonsepteista voitaisiin syrjäyttää. Baruchin, Szücsin ja Gunzin (2014) tutkimuksen ja heidän tekemiensä johtopäätösten mukaan jokainen termi on tavallaan rakentanut nykyisen urateorian syntymistä eikä niitä siksi voi unohtaa.

Suomenkielisessä urakirjallisuudessa ei esiinny kategorista termiä erilaisille uran luonnetta kuvaaville termeille. Englannin kielellä käytetään ajoittain käsitettä urakonsepti, mutta se voi viitata myös muihin osana teoriaa esitettyihin konsepteihin. Lähteenmäki (1992: 21) käyttää eräänlaisista uratutkimuksen näkemyksistä nimitystä urakäsitys. Selvyyden vuoksi otetaan se tässäkin tutkimuksessa yleiskäsitteeksi kuvaamaan uran luonnetta kuvaavien käsitteiden joukkoa.

Edellä esitetty tapa hahmottaa urakäsitteiden kokonaisuutta on yksiselitteinen, mutta toisaalta niihin on rakentunut selkeää jakautuneisuutta. Uusimpia liikkuvuutta korostavia urakäsityksiä kutsutaan yleisesti *uusiksi urakäsityksiksi* (*new careers*) (Lyons, Schweitzer, Ng & Kuron, 2012). Tämä jaottelu on muotoutunut korostamaan jaottelua ”vanhan” organisaation kehystä korostavan urakäsityksen ja uudemman organisaatorajoista riippumattoman käsityksen välille. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan yksityiskohtaisemmin eri urakäsitysten kokonaisuutta jaotellen ne perinteisiin organisaation sisäistä urakäsitystä ja uusiin liikkuvuutta korostaviin urakäsityksiin.

### 2.3.1. Organisaation sisäistä näkökulmaa korostavat urakäsitykset

Ensimmäiset taloustieteen alan merkittävät nykypäivänäkin siteeratut uratutkimukset korostivat organisaatiokeskeistä urakäsitystä. Ne laadittiin 1970-luvulla, kun

Massachusetts Institute of Technologyn, MIT:n tutkijat J. Van Maanen (1977), Edgar. H. Schein (1978) ja Douglas Hall (1976) esittivät kirjoissaan näkökulmia siitä, miten urat vaikuttavat organisaation toimintaan. Kuten edellä on mainittu, oli uria jo aiemmin tutkittu muiden tieteenalojen näkökulmasta, mutta MIT:n tutkijat muodostivat ensimmäisen puhtaasti liiketaloustieteellisen näkemyksen uriin. Tätä organisaation uriksi nimettyä näkemystä on myöhemmin alettu nimetä myös perinteiseksi tai ”vanhaksi” urakäsitykseksi (Lyons, Schweitzer, Ng & Kuron, 2012). Tuolloin vallinneessa urakäsityksessä korostui organisaation näkökulma uriin. Ura nähtiin pääasiassa organisaatioiden sisäisenä ilmiönä, jonka suunnittelussa ja hallinnassa organisaatiolla on keskeinen rooli. Urien ja uraliikkeiden suunnittelu ja johtaminen olivat osa organisaation henkilöstösuunnittelua ja johtamista.

Organisaatiokeskeinen näkökulma uriin tarkoitti käytännössä, että vastuu työntekijän uraliikkeistä päättämisessä oli suurelta osin organisaatiolla. Organisaation odotettiin punnitsevan omia tarpeitaan työntekijöiltä ja toisaalta arvioivan, kuka siirretään toiseen tehtävään tai kenen vastuita ja tehtäviä muutetaan. Organisaatioissa kertynyt kokemus ja siellä työskennellyt vuodet olivat usein perusteluita sisäisille uraliikkeille. Uraliikkeen suunta oli normaalisti ylöspäin organisaatiokaaviossa ja samaan aikaan työsuhteen vakaus, palkkataso ja tehtävien vaativuus kasvoivat. Organisaation odotettiin ottavan päätöksissään huomioon myös työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet ja hänen elämäntilanteensa ja suunnittelevan työntekijän tehtäviä ja asemaa näiden mahdollisuuksien mukaan. Tavoitteena pidettiin työntekijän ja organisaation tarpeiden yhtensovittamista. Esimerkiksi Scheinin (1978) esitti ura-ankkuriteorian, jolla pyrittiin hahmottamaan työntekijöiden toiveita oman uransa suhteen ja jota organisaatioissa voitaisiin käyttää urasuunnittelun työvälineenä. Organisaation vastuun korostaminen urien johtamisessa ja uraliikkeiden ohjaamisessa tarkoittaa, että työntekijän asema on jossain määrin passiivinen ainakin uudempiin urakäsityksiin verrattuna. (Hall, 1996)

Organisaation ura tai täsmällisemmin nimettynä organisaation sisäinen ura muotoutuu organisaation sisäisten liikkeiden myötä. Uraliikkeet voivat olla vertikaalisia, horisontaalisia tai diagonaalisia. Lähtökohtaisesti organisaation sisäisen uran etenemistä mitataan nousemisella organisaation rakenteessa kohti ylempiä tehtäviä. Uraliikkeet voivat joissain tilanteissa olla myös alemmalle portaalle suuntautuvia, mutta odotusarvoisesti suunta on kohti vaativampia asemia. Työelämän ja organisaatioiden joustavuuden lisääntyessä on kuitenkin vertikaalisten ja diagonaalisten uraliikkeiden merkitys organisaation sisällä lisääntynyt. Organisaatio ei enää pysty tarjoamaan vertikaalista urakehitystä samalla tavalla kuin aikaisemmin (Hall, 2002). Milesin ja



Snow'n (1996) mukaan organisaatorakenteella on keskeinen merkitys sille, millaiseksi organisaation rooli työntekijöiden urien johtamisessa muotoutuu. Esimerkiksi tiimi- tai asiantuntijaorganisaatiossa urakehityksen suunta ei voi määräytyä kiinteän organisaatorakenteen mukaan, koska kerroksittaisia etenemisaskelia ei niissä ole samalla tavalla olemassa kuin hierarkkisissa organisaatorakenteissa. Myös matriisiorganisaatioissa organisaation sisäinen ura saattaa olla hyvin epälineaarinen, sillä uraliikkeet saattavat leikata organisaation johtorakenteiden poikki.

Organisaatiokeskeiset urakäsitykset ovat vastanneet organisaatioiden rakenteiden madaltumiseen ja joustavuuteen kehittämällä uutta teoriaa, joka paremmin sopii niiden kehyksiin. Gutteridge, Leibowitz ja Shore (1993) sekä Baruch (2003) esittävät, että organisaation kehityksessä urajohtaminen voidaan muotoilla urasysteemiksi, joka luo rakenteen työntekijöiden urakehitykselle. Urakehitys ei siis muodostu organisaation rakenteen mukaisesti vaan erityisesti rakennetun urasysteemin mukaan (Gutteridge, Leibowitz & Shore, 1993). Samankaltaista tilannetta tavoitellaan myös urapoluilla. Ne ovat organisaation piirissä muotoiltuja urakehityksen kehityslinjoja, joita pitkin työntekijät voivat edetä kohti haastavampia ja korkeampia tehtäviä.

### 2.3.2. Liikkuvuutta korostavat urakäsitykset

Organisationaalisen urakäsityksen syntyaikoina työmarkkinat toimivat hyvin eri tavoin kuin nykyisessä tietoyhteiskunnassa. Tuolloin organisaatorakenteet olivat raskaampia ja yrityksen toiminnassa suosittiin itse tekemistä muilla teettämisen sijaan. Suuruus oli voimaa. Markkinatilanteet muuttuivat suhteellisen hitaasti verrattuna nykypäivään, jolloin markkinoilla vallitsee jatkuva muutos globaalin kilpailun, nopean tiedonkulun ja lyhenevien innovaatiokykliä takia.

Liiketoimintaympäristön muutokset vaikuttivat merkittävästi organisaatioiden toimintaan 1980- ja 1990 -luvulla. Raskaat organisaatorakenteet eivät enää pystyneet vastaamaan muuttuvan liiketoimintaympäristön vaatimuksiin. Vastauksena uusille haasteilla organisaatiot madaltuivat ja sivuliiketoimintaa sekä tukitoimintoja ulkoistettiin niin, että organisaatiot saattoivat keskittyä ydinliiketoimintaansa. Markkinatilanteen nopeutuva muutos loi myös uudenlaisen tarpeen työvoiman joustavuudelle. Työntekijöiltä alettiin vaatia yhä enemmän kykyä joustaa työtehtävissään, kehittää osaamistaan, olla valmiita joustamaan työajoistaan ja työn maantieteellisestä sijoittumisesta. (Kossek, Thompson & Lautsch, 2015)

Liiketoimintaympäristön muutoksien havaittiin vaikuttavan myös siihen, miten urat muotoutuvat. Ulkoistamisten ja organisaatiomuutosten lisääntyessä pitkäaikaisen organisaation sisäisten urien muotoutumisen mahdollisuus väheni ja organisationaalisia uria korostava käsitys alkoi osoittautua huonosti todellisuutta kuvaavaksi (Arthur & Rousseau, 1996). Kuitenkaan urakäsitystä ei ole pystytty päivittämään tyhjentävästi vaan sen sijaan nykypäivänäkin on olemassa monia erilaisia kuvauksia urien luonteesta, joihin urakirjallisuudessa usein viitataan.

Yhteistä uusille urakäsityksille on liikkuvuuden korostaminen vastakohtana organisaation sisälle sijoitetulle organisationaaliseen uralle. Toisaalta ne voidaan myös nähdä uranäkemyksen uusina kehityskaskelina, vaikka niiden lähtökohdat ovatkin hyvin erilaiset perinteiseen organisationaaliseen urakäsitykseen. (Clarke 2013)

Hall (1976) ennakoiti jo 70-luvulla tulevaa uran luonteen muutosta ja esitteli joitakin vuosia myöhemmin (1996) Proteuksen uran, jonka hän näki tulevaisuuden uramuotona. Hänen mukaansa urakäsityksen muuttuessa työnantajan on hyväksyttävä, että ura on kokonaisuudessaan työntekijän omaisuutta ja hän on itse oman uransa aktiivinen kehittäjä. Hän kehittää osaamistaan itsenäisesti ja pyrkii ylläpitämään työllistettävyyttään muuttuvissa työympäristöissä. Proteuksen urakäsityksen mukaan työntekijä tekee itsenäisesti päätökset uraliikkeistään omien intressiensä pohjalta eikä organisaatiolla aikaisemmasta käsityksestä poiketen ole merkittävää osuutta hänen uransa suunnittelussa. Merkittäviksi urakehitystä ajaviksi tekijöiksi ovat nousseet yksilön identiteetti, merkityksen etsiminen ja tämän subjektiivinen käsitys uramenestyksestä. (Hall, 1996)

Arthur ja Rousseau (1996) esittivät 90-luvun lopulla oman rajattoman uranäkemyksensä, joka on yksinkertainen vastakohta perinteiselle organisaation sisäiselle, rajatulle uralle. Selkeä vastakkainasettelu on rajattoman ja rajatun uran välinen perustavanlaatuinen ero. Perinteinen, rajattu ura on kahlittu yhden suuren organisaation sisään, kun taas esitetty rajaton ura on organisaatioiden välinen ilmiö.

Arthur ja Rousseau (1996) esittävät kolme huomiota, jotka ovat saaneet aikaan urakäsityksen muodonmuutoksen. Ensimmäisenä ajovoimana on organisaation tarjoaman työpaikan muuttuminen turvattomaksi. Työntekijä ei enää voi turvautua organisaation kykyyn taata hänelle koko työikäisyyden mittaista työpaikkaa ja vakaita etenemismahdollisuuksia urallaan. Keskeinen rajattomaan työuraan siirtymisen edellytys on myös työurien ja aiemman työkokemuksen muuttuminen markkinakelpoiseksi

pääomaksi. Uudessa liiketoimintaympäristössä työntekijän on siis mahdollista jättää vakituinen työpaikkansa organisaatiossa ja siirtyä uuteen työhön menettämättä saavuttamaansa ura-asemaa. Kolmantena keskeisenä uran muodon muuttumista ajavana voimana mainitaan muuttuneet organisaatorakenteet. Nopea luopuminen suurista raskaista hierarkkisista rakenteista ja siirtyminen verkostopohjaisiin ja huomattavasti pienempiin ja kevyempiin rakenteisiin katkaisivat monen työntekijän suoran organisaation sisäisen urapolun. Tällöin ura-askleet alkavat luonnollisesti suuntautua organisaation ulkopuolelle. (Arthur & Rousseau, 1996)

Peiperl ja Baruch (1997) ovat myös esittäneet oman näkemyksensä urien luonteen muutoksesta. He luonnehtivat korporaatioiden jälkeisen uran käsitteen, jolla tarkoitetaan erityistä uran muotoa, joka on syntynyt organisaatioiden madaltumisen ja kaventumisen seurauksena. Ulkoistamisten ja leikkausten seurauksena monien työntekijöiden on ollut pakko siirtyä työskentelemään suurien organisaatioiden ulkopuolelle ja hylätä organisaatioiden sisällä muodostunut urapolku. Monen työntekijän kohdalla nämä muutokset ovat ilmenneet myös niin, etteivät he ole milloinkaan päässeet työskentelemään organisaation sisällä vaan ovat rakentaneet uransa itsenäisesti niiden ulkopuolella. Tällaisia työuria, jotka muodostuvat suurien organisaatioiden vaikutuspiirissä, mutta ulkopuolella, esiintyy nykyisin yhä enemmän. Suuret organisaatiot, ”korporaatiot”, ovat pilkkoutuneet pienemmiksi yksiköiksi ja verkostoiksi. Spin-off-yritykset ja Free-lancer-tyyppiset työsuhteet ovat esimerkki siitä, miten olemassa olevat organisaatiot vaikuttavat myös ulkopuolellaan muodostuviin työuriin.

### 2.3.3. Erilaisten urakäsitysten vertailua

Erilaisia ajan myötä hahmotellut urakäsitykset voidaan jakaa organisaationaalisien eli niin kutsuttuun perinteiseen urakäsitykseen ja myöhemmin syntyneisiin liikkuvuutta korostaviin urakäsityksiin, jotka ovat tavallaan perinteisen urakäsityksen vastakohtia. Jaottelu on käsitysten määritelmällisen erilaisuuden lisäksi selkeä niiden syntymisajankohdan perusteella. Merkittävimmät organisaationaalisia uria käsittelevät kirjoitukset ovat syntyneet 1970-luvulla, kun taas liikkuvuutta korostavat urat ilmestyivät niiden vastakohtiksi vasta 20 vuotta myöhemmin. 1990-luvulla tapahtuneen urakirjallisuuden käännöksen ajurina olivat liiketoimintaympäristön ja organisaatiomuotojen muutokset, joiden huomattiin vaikuttavan urien ilmenemismuotoihin.

Monet uudet kuvaukset työurien luonteesta korostavat uria organisaatioiden ulkopuolisena ja välisenä ilmiönä. Joissakin kirjoituksissa organisaation sisäisen urakehityksen on jopa uumoiltu katoavan ja korvautuvan rajattomilla organisaatioiden välisillä urapoluilla (Hall, 1996). Kuitenkin organisaatioiden sisäinen näkökulma on ajoittain noussut esiin ja moni tutkija pitää sitä edelleen tärkeänä uran esiintymismuotona. Esimerkiksi Clarke (2013) on esittänyt, että organisationaalinen ura voi edelleen nykypäivänäkin olla käyttökelpoinen tapa hahmottaa uran luonnetta, kun joitakin siihen sisältyviä vanhoja oletuksia päivitetään. Hänen mukaansa organisaation ura voi myös olla joustava, työntekijöiden urakehitystoiveja huomioiva ja yhteisesti organisaation ja yksilön kesken johdettu. Baruch (2006) väittää jopa, että yleinen urakäsitys on siirtynyt 1990-luvun yksilöllisyyden korostamisesta uudelleen organisationaalista näkemystä korostavaksi. Bagdadli, Solari, Usai ja Grandori (2003) ovat tutkimuksessaan havainneet, että nykyisillä työmarkkinoilla ilmenee edelleen uraliikkeiden esteitä, jotka käytännössä estävät puhtaan rajattoman urakäsityksen toteutumisen. He havaitsivat, että työntekijän on tosiasiallisesti vaikeampaa ylittää esimerkiksi toimialojen ja yrityksen eri toimintojen välisiä rajoja. Toisen vapaan urakehityksen rajoitteen asettavat yritysten ja työntekijöiden verkostojen rajat. Työpaikkaan, johon ei ole olemassa verkostokontaktia, on tosiasiallisesti vaikeampi siirtyä kuin olemassa olevan verkoston sisälle.

#### **2.4. Merkkejä urakäsityksen muutoksesta**

Edellä esitellyistä Clarcken, Baruchin ja Bagdadli ym. tutkimuksista huolimatta organisaation sisäiset urakäsitykset näyttävät jäävät 2000-luvun uratutkimuksessa vähemmistöön. Lisäksi useissa tutkimuksissa on havaittu, että siirtymiselle kohti liikkuvuutta korostavaa tapaa ymmärtää uran perusluonne on olemassa myös monipuolista tutkimusnäyttöä.

Urakäsityksen muutos vuosikymmenten aikana ei ole vain teoreettista tai määrällistä kehitystä. Se on näkynyt myös käytännössä työsuhteen ja uraan sitoutumisen tapojen muutoksena. Psykologinen sopimus tarkoittaa työsuhteen myötä syntyvää luottamukseen ja turvallisuuteen perustuvaa suhdetta työntekijän ja työnantajan välillä. Työsuhde ei ole pelkästään se, mitä työsopimukseen on kirjattu. Työntekijä odottaa työnantajaltaan palkan lisäksi turvallisuutta ja pysyvyyttä sekä oikeudenmukaista mahdollisuutta edetä vaativampiin työtehtäviin. Vastaavasti työntekijään kohdistuu luottamus siitä, että hän työpanoksensa lisäksi käyttäytyy työnantajaa kohtaan kunnioittavasti ja edustaa tämän mainetta ja etua myös vapaa-ajallaan. Atkinson (2002) on tutkimuksessaan havainnut,

että psykologisen sopimuksen peruselementit ovat muuttuneet työurien ja liiketoimintaympäristön muutosten myötä. Työnantaja ei pysty eikä siltä enää odotetakaan vakaata ja pysyvää työpaikkaa ja toisaalta myös työntekijän uskollisuudelle ei aseteta samanlaisia velvoitteita. Psykologisen sopimuksen ytimeen ovat muodostuneet lupaukset reiluudesta, sopimuksen noudattamisesta ja luottamuksesta.

Urakäsitysten kehitys näyttäytyy myös yksilön osalta uraa ohjaavien tekijöiden muutoksena. Scheinin vuonna 1978 esittämät ura-ankkurit kuvasivat pysyviä henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka ohjasivat urakehitystä vakaasti eteenpäin kohti toivottua tavoitetta. Alkuperäisiä ura-ankkureita on testattu ja niiden joukkoon on ehdotettu lisättäväksi ainakin kansainvälisyyttä, työllistettävyyttä ja henkisyttä kuvaavia ura-ankkureita. Myös yrittäjyyttä ja luovuutta kuvaava ura-ankkuri on ehdotettu jaettavaksi erillisiksi ankkureiksi. Huomionarvoista on myös, että tuoreemmissa tutkimuksissa on alettu käyttää sanaa uraorientaatio alkuperäisen ura-ankkurin sijaan. Tähän liittyy suuri kielikuvallinen ero, sillä ankkuri on sananmukaisesti laivaa (kielikuvallisesti uraa) paikallaan pitävä väline kun taas orientaatio kertoo liikkeen suunnasta tai pyrkimyksestä. (Danziger, Rachman-Moore & Valency, 2008)

Yleisemminkin uratutkimuksen julkaisuissa on alkanut esiintyä tapa käyttää urakäsityksen sijaan henkilö- ja tilannekohtaisempaa uraorientaatio-käsitettä. Sullivan ja Baruch (2009) esittivät, että tulevaisuudessa urakäsitysten tutkimuksessa siirrytään yhä enemmän tarkastelemaan eri urakonseptien (rajaton, proteaaninen ja hybridiura) eroja ja etsimään merkkejä niiden käytön tueksi. Kuitenkin he muistuttavat, että siirtymistä kohti uusia uraorientaatioita ei pidä liioitella, sillä edelleen monilla aloilla ja esimerkiksi eri kulttuureissa perinteiset uraorientaatiot ovat usein vallitsevia.

Rajattoman ja proteaanisen urakäsityksen sijaan on esitetty vastaavasti nimettyjä uraorientaatioita. Urakäsityksen ja uraorientaation erona on, että urakäsitykset kuvaavat ensisijassa uran luonnetta yleisellä tasolla kun uraorientaatiot ovat henkilökohtaisia arvoihin ja muihin piirteisiin perustuvia konstruktioita yksilön omasta urastaan. Tällöin ei puhuta enää erilaisista urien luonnetta kuvaavista käsityksistä vaan nähdään, että uran olemus määräytyy enemmän tilanne- ja henkilökohtaisesti kuin universaalisti. (Abessolo, Hirschi & Sorrier, 2017)

Tällainen näkemys tekee työurien luonnetta kuvaavien uranäkemyksen keskinäisen poissulkevan vertailun tarpeettomaksi, sillä uraorientaatioita voi esiintyä erilaisissa tilanteissa ja ne voivat olla sillä tavalla kaikki todellisuutta tarkasti kuvaavia. Tämä

näkemys on hyödyllinen, sillä entistä suurempi joukko tutkimuksia on havainnut erilaisia tapauskohtaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat uran luonteeseen ja ilmenemismuotoon.

Abessolo, Hirschi ja Sorrier (2017) havaitsivat tutkimuksessaan myös, että Proteuksen ja rajattoman uraorientaation omaksuneiden välillä oli selkeitä eroja omaksutuissa työarvoissa. Proteaanisessa uraorientaatiossa korostuivat muun muassa arvot itsenäisyydestä ja elämäntavasta. Rajattomassa uraorientaatiossa taas näkyivät vahvemmin arvot älyllisestä haastavuudesta, vaihtelevuudesta ja verkostoituneisuudesta. Tämän tutkimuksen keskeisin viesti yleisen urakäsityksiä koskevan tutkimuksen kannalta oli kuitenkin se, että urakehityksen taustalla olevista arvoista löydettiin selkeitä eroja eri tavalla työuraansa orientoituneiden välillä. Tämä tukee oraorientaatioihin perustuvaa tapaa hahmottaa uran erilaisia ilmenemismuotoja.

Uran luonnetta on tutkimuksessa kuvailtu monipuolisesti ja keskustelua tavoista käsittää sen perusluonnetta käydään edelleen. Erilaisilla urakäsityksillä on sijansa urateoriassa ja niitä käytetään lähtökohtina tarkemmassa käytännön urajohtamista koskevassa tutkimuksessa. Todennäköisesti erilaiset urakäsitykset ovat säilyneet enemmän tai vähemmän elinvoimaisina, sillä niistä jokainen auttaa ymmärtämään työuran erilaisia ulottuvuuksia. Omaksuttu urakäsitys tai uraorientaatio voivat vaikuttaa huomattavasti myös siihen, miten uria koskevaa tutkimustietoa organisaatioissa käytetään ja sovelletaan. Esimerkiksi organisaation sisäisiä uria korostava käsitys edellyttää organisaatiolta suurempaa aloitteellisuutta ja vastuuta työntekijöiden urien kehittämisessä. Vapaampia ja liikkuvampia uria edustavat näkemykset taas siirtävät suuren osan uran kehittämisvastuusta työntekijälle (Schein, 1978; Hall, 1996).

## 2.5. Objektiiivinen ja subjektiivinen uranäkemys

Toisena merkittävänä näkökulmana uran määritelmään on jako ulkopuolista näkökulmaa korostavaan *objektiiiviseen* ja henkilökohtaista tulkintaa käyttävään *subjektiiiviseen uranäkemykseen* (Lähtenmäki, 1992:43-49). Jaottelu ei perustu määritelmällisiin tai uran ominaisuuksiin perustuvaan jaotteluun vaan siihen, kenen näkökulmasta uraa tarkastellaan.

Uraa on mahdollista tarkastella ja arvioida yksiselitteisesti mitattavien analyttisten piirteiden, kuten työtehtäväkuvausten, työjaksojen kestojen, reaalisen vaikutusvallan, palkan suuruuden ja uraliikkeisiin vaikuttavien tekijöiden perusteella. Tästä

objektiivisesta näkökulmasta uraa tarkastellaan ulkopuolisen näkökulmasta. Subjektiivisessa näkökulmasta uraa taas tarkastellaan uran ”omistavan” työntekijän näkökulmasta sellaisena kuin hän itse sen kokee. Henkilön omat arviot esimerkiksi uraliikkeiden merkityksestä ja työtehtävän vastuullisuudesta voivat olla merkittävästi erilaisia kuin mitä ne ulkopuolisen analyttisen tarkastelijan näkökulmasta ovat. Taustalla ovat muun muassa työarvot, ura-ankkurit ja työtyytyväisyys. Usein objektiivisesta ja subjektiivisesta uranäkemyksestä käytetään myös termejä ulkoinen ja sisäinen uranäkemyks (Esim. Eby, Allen & Brinley, 2005).

Subjektiivisen ja objektiivisen näkökulman erottelu on vaihtelevasti esillä eri uratutkijoiden teksteissä. Jotkut tekevät selvän erottelun näiden kahden määritelmällisen näkökannan välillä, mutta toisten teorioissa jaottelulle ei ole annettu näkyvää huomiota. Kuitenkin objektiivisen ja subjektiivisen näkökulman ero ilmenee usein enemmän tai vähemmän ilmeisenä lähtöoletuksena useimmissa tutkimuksissa. Yleisenä trendinä on ollut havaittavissa, että 70-luvulta lähtien on siirrytty hiljalleen objektiivisesta näkökulmasta kohti subjektiivista näkökulmaa. (Arthur, Inkson & Pringle, 1999: 6-8)

### 3. URAJOHTAMINEN

Työntekijöiden urat ja niiden kehitys ovat organisaation toimintaan vaikuttava ilmiö. Sen luonnetta on edellisessä kappaleessa kuvatus mukaisesti pyritty määrittämään erilaisten urakäsitysten ja muun urateorian avulla. Tavoitteena on uran ymmärtäminen mahdollisimman perinpohjaisesti. Seuraava askel johtamistutkimuksessa on saada selville, miten työurien kehitykseen on mahdollista tarkoituksenmukaisesti vaikuttaa. Organisaatioissa johdetaan muun muassa osaamista, työntekijöiden suoriutumista ja työhyvinvointia. Miksi siis työurien johtaminen ei olisi mahdollista ja tarpeellista?

Vaikka kiinnostus urien johtamiseen nousee esiin uratutkimuksen myötä, on käytäntö osoittanut, ettei urajohtamista ole yksinkertaista toteuttaa erityisenä organisaation henkilöstöjohtamisen kokonaisuutena. Esimerkiksi Lips-Wiersma ja Hall (2007) ovat todenneet, että uratutkijoiden valtavirta ei pidä urajohtamista erillisenä henkilöstötoimintona. Urajohtamista on yritetty asettaa osaksi organisaation toimintaa myös organisaation tuloksellisuuteen linkittyvillä mallinnuksilla tai yksinkertaisesti luettelemalla toimintatapoja ja käytänteitä, joissa urajohtaminen voi tai tulee toteutua. Näistäkään huolimatta urajohtaminen ei ole ainakaan teoreettisen ja tutkimustiedon valossa löytänyt sopivaa sijaa ja muotoa osana organisaation henkilöstöjohtamista.

Kysymykset urajohtamisen luonteesta eivät lopu tähän. Miksi urajohtaminen näyttää olevan niin epäselkeä kokonaisuus? Vastauksia voidaan etsiä henkilöstöjohtamista koskevan tutkimustiedon alueelta. Vertaamalla henkilöstöjohtamisen yleistä teoriaa ja urateoriaa voidaan päätellä, että ura lienee luonteeltaan ilmiö, jonka johtaminen ei ole yhtä suorasukaista kuin useimpien muiden organisaation toimintaan vaikuttavien tekijöiden. Entä miten uran johtaminen käytännössä näkyy organisaatiossa? Tähän löydetään vastauksia tarkastelemalla tutkimustuloksia organisaation urajohtamisen menetelmistä. Lopuksi arvioidaan erilaisia tapoja määritellä urajohtamisen kokonaisuutta ja tarkastellaan aikaisemman tutkimuksen valossa, mitä mitattavia hyötyjä organisaation urajohtamisella voidaan tavoitella eli miksi se saattaa olla hyödyllistä.

#### **3.1. Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus ja urajohtaminen**

Viitalan (2014) mukaan ”henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken sen tarkoituksellisen toiminnan, jolla varmistetaan yritystoiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä



osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio”. Hänen mukaansa kuitenkin jossain yhteyksissä, erityisesti angloamerikkalaisessa kirjallisuudessa, henkilöstöjohtaminen määritellään laajasti sisällyttään siihen ”kaiken henkilöstöön liittyvän tarkoituksellisen toiminnan”. Näin määriteltynä henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä on periaatteessa rajaton, kunhan tehtävän voidaan jollakin tavalla perustella liittyvän henkilöstöön. Tällöin henkilöstöjohtamisen kenttään kuuluvia pääalueita ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen, työelämän suhteiden hoitaminen sekä johtajuus ja esimiestyö (Viitala, 2014).

Tällaisen määritelmän mukaan myös henkilöstön urien johtaminen voidaan määritellä henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen kuuluvaksi toiminnaksi. Työurat ovat jokaisen työntekijän kohdalla heidän työskentelyynsä keskeisesti vaikuttava tekijä vähintään urasiirtymätilanteissa ja silloin, kun tilannetekijät työntekijän tai organisaation osalta muuttuvat. Urajohtamisen voi katsoa olevan henkilöstövoimavarojen johtamiseen sijoitettavaa, koska sen tavoitteena on ylläpitää ja ohjata työntekijöiden urakehitystä organisaation kannalta otollisella tavalla eli tavallaan hallita henkilöstövoimavarojaan.

Henkilöstöjohtamisesta on muodostunut viimevuosikymmenten aikana entistä keskeisempi ja strategisempi osa organisaation johtamisen ja toiminnan kokonaisuutta. Syynä tähän on etupäässä se, että henkilöstön osaamisesta on tullut monelle yritykselle keskeinen kilpailutekijä ja henkilöstötoiminto pystyy parhaiten pitämään huolta tästä elintärkeästä resurssista. Samalla henkilöstöjohtamisessa on keskitytty yhä enemmän siihen, mitä sillä saadaan aikaan. (Viitala, 2014)

Urajohtamisen tuloksien mittaaminen on todennäköisesti hankalaa tai vähintäänkin siinä on keskityttävä pitkän tähtäimen tai välillisten vaikutusten mittaamiseen. Ensinnäkin ura on ilmiönä melko pitkän aikajänteen aikana muodostuva ilmiö ja sen merkitys tulee vaikuttamaan organisaation toimintaan vasta, kun uraliikkeet realisoituvat tai urapääoman lisääntyminen vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden osaamiseen ja valmiuteen siirtyä vastuullisempiin tehtäviin. Urajohtamisen voi siis arvioida olevan etupäässä strategisen henkilöstöjohtamisen alueelle kuuluvaa henkilöstöjohtamista. Toisaalta vastaan tulevilla urasiirtymätilanteissa saatetaan kohdata hyvinkin operationaalisen tason tarpeita esimerkiksi seuraajasuunnittelun tai muun työn allokointiin liittyvien käytäntöjen muodossa.

Työurien johtaminen on jossain määrin erilainen johtamisen kohde kuin moni muu organisaation hallinnassa oleva toiminto. Ura on määritelmällisesti (kappale 2.1.) yksilön ominaisuus tai omaisuutta. Tästä ollaan uratutkimuksessa nykyään käytännössä

yksimielisiä. Vaikka organisaatiolla ei ole omistajuutta työntekijänsä urasta, on se kuitenkin organisaation toiminnan vaikutuspiirissä.

Urajohtamisen asema henkilöstöjohtamisen kentässä on toistaiseksi määrittelemättä. Juuri missään tutkimuksissa sitä ei ole pidetty erillisenä henkilöstöjohtamisen toimintonaan. Sitä on usein määritelty henkilöstökäytänteiden avulla. Kotilan (2005) mukaan henkilöstökäytäntöihin perustuvaa tapaa hahmottaa johtamisen käytännön toteutusta on käytetty ja tutkittu pitkään. Usein tähän näkökulmaan perustuva tutkimus etsii käytäntöjen joukosta kaikkein parhaita ja tulosta tuottavia. Usein tavoitellaan sitä, että parhailla käytännöillä täytyy olla universaali positiivinen vaikutussuhde organisaation tuloksellisuuteen. Urajohtamisen piiriin kuuluvia henkilöstökäytänteitä eli urajohtamisen menetelmiä tarkastellaan kappaleessa 3.4.

Edellisessä kappaleessa tarkasteltiin erilaisten urakäsitysten edustamaa näkemystä työuran luonteesta. Erilaiset urakäsitykset antavat hyvin erilaisen vastauksen siihen, miten merkittävä organisaation rooli urajohtamisen kokonaisuudessa on. Miten vastuu uran johtamisesta jakautuvat organisaation ja yksilön välillä? Liikkuvuutta korostavissa urakäsityksissä korostetaan uran olevan luonteeltaan joustava ja organisaation rajoista välittämätön. Tässä tilanteessa organisaation mahdollisuudet vaikuttaa urakehitykseen ovat vähäiset. Toisaalta organisaation roolia korostavat urakäsitykset näkevät yhden työnantajaorganisaation hallitsevan merkittäväällä tavalla työntekijöidensä työuria. Todennäköisesti todellinen tilanne vaihtelee jonkin verran organisaatioiden välillä ja keskiarvo löytyy jostain ääripäiden väliltä.

### **3.2. Urajohtamisen määritelmä ja mallinnus**

Aikaisempi tutkimus ei ole onnistunut tarjoamaan urajohtamiselle yksiselitteistä määritelmää, jonka avulla se pystyttäisiin rajaamaan selkeästi tunnistettavaksi osaksi organisaation toiminnan kokonaisuutta. Erilaisia tulkintoja urajohtamisen sisällöstä on monia, mutta myös ilmiöstä käytettävästä termistä on erilaisia linjauksia. Yleisimmin urajohtamisella tarkoitetaan sekä organisaation että yksilön toimintaa, jonka tavoitteena on ohjata uraa kohti toivottua lopputulosta. Käytetyissä termeissä on kuitenkin ollut vaihtelua. (Gutteridge, Leibowitz & Shore, 1993) ovat käyttäneet termiä *urakehittäminen* kuvaamaan uran ohjaamiseen tähtäävää tietoista toimintaa. Kyse ei ole pelkästään eri sanan käytöstä vaan termi kertoo erilaisesta tavasta ymmärtää ilmiötä. Kuten edellisessä kappaleessa pohdittiin, ura ei ole samaan tapaan johdettavissa oleva ilmiö kuin moni muu

organisaatioissa merkityksellinen asiakokonaisuus. Urat kehittyvät monien vaikutteiden, eri toimijoiden motiivien ja sattumustenkin summana ja siksi voi olla aiheellista katsoa, että uran ohjaamista tietoisilla toimilla ei voisi kutsua johtamiseksi. Kyse ei siis ole puhtaasta johtamisen prosessista vaan hajanaisemmasta toiminnan kokonaisuudesta, jonka tavoitteena on edistää uran kehitystä. Noe (1996) puolestaan kylläkin käyttää termiä urajohtaminen, mutta heidän määritelmässään se tarkoittaa pelkästään yksilön itsensä harjoittamaa toimintaa. Tämäkin on omalta osaltaan perusteltu määritelmä, sillä joidenkin urakäsitysten mukaan ura on pelkästään yksilön omistuksessa ja ohjauksessa. Edelleen edellisistä poiketen Robbins (1993) käyttää termiä urakehittäminen kuvaamaan organisaation urajohtamista.

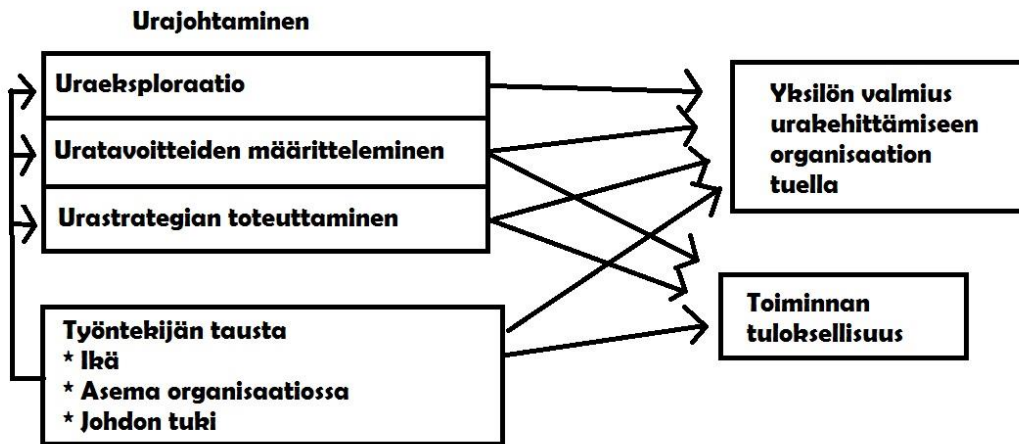
On huomioitava, että edellisten termien kohdalla merkityksen ymmärtämisessä kääntäminen englanninkielisestä alkulähteestä suomen kielelle saattaa hämärtää niiden kirjoittajien tarkoittamaa merkitystä. Lieventävänä seikkana on myös huomattava, että kaikessa tieteellisessä tutkimuksessa ei pyritäkään käyttämään tiukasti oikeaa termiä kuvaamaan aihekokonaisuutta. Kyseessä voi olla enemmänkin laajan asiakokonaisuuden kuvaamiseen keskittyvä kirjoitus, jossa tarkka määritelmässä pysyminen ei ole keskeistä. Kolmanneksi on tunnistettava, että tavoissa käsittää uran luonnetta on merkittäviä eroja ja siksi eri termin käyttäminen niiden mukaisesti voi myös auttaa hahmottamaan ilmiön luonnetta eri näkökulmista.

Urajohtamisen kokonaisuuden mallintamiseen on myös kohdentunut tutkijoiden huomiota. Noe (1996) hahmottaa urajohtamisen kokonaisuuden koostuvan urajohtamisesta sekä urakehittämisestä. Urajohtaminen on hänen mallissaan yksinomaan työntekijän itsensä toteuttamaa toimintaa, joka koostuu uraeksploraatiosta (career exploration), uratavoitteiden määrittelemisestä (Development of career goals) ja urastrategian toteuttamisesta (Career strategy implementation). Näiden elementtien luoma yksilön urajohtaminen antaa edellytykset organisaation mahdollistamalle urakehittämiselle (Career development), jota toteutetaan erilaisilla kehitystä tukevilla toimilla ja paleluilla. Yksilön urajohtamisen katsotaan saavan aikaan yrityksen toiminnan tuloksellisuuden parantumista. Noen malli on kuvattu kuviossa 1.

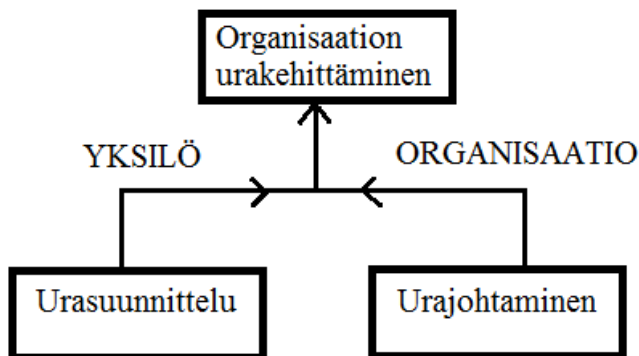
Toinen esimerkki urajohtamisen kokonaisuuden hahmottelemisesta on Gutterridgen ja Otten (1983) esittämä malli. He käyttävät samaa termistöä, mutta tarkoittavat niillä päinvastaisia asioita. Gutterridgen ja Otten mukaan urajohtaminen ei ole yksilön vaan organisaation osuus kokonaisuudesta. Yksilön toimintaa urien hallinnassa kutsutaan

urasuunnitteluksi (Career planning). Yhdessä nämä kaksi kokonaisuutta saavat aikaan organisaation urakehittämisen kokonaisuuden (Organizational career development).

**Kuvio 1:** Noen (1996) malli urajohtamisesta



**Kuvio 2:** Gutterridgen ja Otten (1983) malli urajohtamisesta



Termien ristikkäisen käyttämisen saattaa aiheuttaa sekaannusta, vaikka määritelmien ja mallien sisällöt tarjoavatkin urasta ansiokkaita näkökulmia. On vaikea sanoa tarkalleen, miten näihin erilaisiin käytettyihin termistöihin pitäisi suhtautua. Ovatko ne vaiheita urajohtamisen tutkimuksen ja teorian kehityksessä vai eri henkilöiden erilaisia tapoja kuvata samaa aihetta? Termien eroista huolimatta eri malleissa on kuitenkin sisällöllistä

yhtäläisyyttä, sillä niissä on kummassakin eritelty toisistaan organisaation ja yksilön osuus urajohtamisen kokonaisuudesta. Kattokäsitteenä toimii urajohtaminen, joka jakautuu yksilön ja organisaation osuuteen. Valitettavasti kumpikin malli edustaa uratutkimuksessa mennyttä aikaa, jonka jälkeen uratutkimus on edennyt huomattavasti. Erityisesti täysin uusien urakäsitysten määrittelemineen on muuttanut tapaa, jolla urajohtaminen käsitetään. Näin ollen näiden mallien teoreettinen hyödyntäminen on todennäköisesti hedelmätöntä.

Tutkielman myöhemmissä vaiheissa käytetään joissakin yhteyksissä myös urakehityksen käsitettä, sillä se esiintyy joissakin organisaation urajohtamisen menetelmien ryhmittelytavoissa. Tällöin sillä tarkoitetaan yksilön subjektiivista uran kehittymistä, jota organisaatio tukee omilla urakehittämisen palveluillaan. McDolandin ja Hiten (2005) mukaan urakehitys on ”jatkuva suunnittelun ja toiminnan prosessi kohti yksilön henkilökohtaisia työn ja elämän tavoitteita”.

### **3.3. Organisaation ja yksilön urajohtaminen**

Urajohtamisen kokonaisuus koostuu siis sekä yksilön että organisaation panoksesta. Kummallakin osapuolella on omat motiivinsa urien kehittämiseen ja keinotkin ovat vastaavasti erilaiset. Lisäksi on oletettavaa, että yksilön lähtökohta oman uransa tarkasteluun on lähtökohtaisesti subjektiivinen, kun taas organisaatiolle on ominaista tarkastella samaa kokonaisuutta ulkopuolelta objektiivisesta näkökulmasta (Pazy, 1988).

Pazyn (1988) ja Orpenin (1994) mukaan organisaation urajohtaminen kattaa erinäiset organisaation järjestelmät politiikat ja käytännöt, joiden tavoitteena on parantaa työntekijöiden urien tehokkuutta. Näitä voivat olla esimerkiksi uralla etenemisen mahdollisuuksien tietoinen tarjoaminen, urakehitysohjelmat tai arvioinnin suorittaminen urakehitystä tukevalla tavalla. Pazy (1988) korostaa, että organisaation toimet työntekijöiden urakehityksen edistämiseksi voivat olla laajan urajohtamisen ohjelman (Career management program) osia. Kokonaisuutta on tutkittu paljon sekä yksittäisten käytänteiden että laajempien ohjelmien tasolla.

Yksilön urajohtaminen on organisaation urajohtamisen vastinpari. Sillä tarkoitetaan yksilön suunnittelua, tavoitteiden asettamista, toimenpiteiden toteuttamista ja arviointia, joiden tavoitteena on henkilökohtaisten uratarpeiden saavuttaminen. Nämä tavoitteet voivat joskus olla ristiriidassa organisaation tarpeiden ja tavoitteiden kanssa. Tällä tavalla

määritellyn yksilön urajohtamisen taustalla on suuri joukko teorioita ja tutkimuksia esimerkiksi yksilön uratavoitteista, uraidentiteetistä ja toiminnasta näiden kehittämiseksi. (Orpen, 1994; Pazy, 1988)

Yksilön ja organisaation näkökulma työntekijän uraan on lähtökohtaisesti erilainen. Organisaatio on taipuvainen tarkastelemaan työntekijöidensä uraa objektiivisesti esimerkiksi työkokemuksen, koulutuksen ja osaamisen näkökulmasta. Näkemys konkretisoituu esimerkiksi erilaisissa urajohtamisen, osaamisen kehittämisen ja talent management -ohjelmissa ja -käytänteissä, arvioinnissa ja henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmissä. Usein organisaation on myös pyrittävä ymmärtämään työntekijän omia näkemyksiä urastaan. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi työmotivaation parantaminen ja kehityskeskustelut. Tällöin esimerkiksi Scheinin (1978) ura-ankkuriteorian, uraidentiteetin sekä erilaisten uravaihemallien (Lähtenmäki 1992) ymmärtäminen on organisaatiolle hyödyllistä. Toisaalta yhteisen urajohtamisen toteuttamiseen vaikuttavat myös työntekijän henkilökohtainen elämäntilanne kuten työn ja perheen yhteensovittaminen, kulttuuriset tekijät sekä organisaation toimiala. Erilaisia kokonaisuuteen vaikuttavia tekijöitä on paljon ja niiden välistä tasapainoa on pyritty kuvaamaan eri näkökulmista.

Urajohtamisen perusasetelma on lähtökohtaisesti tilanne, jossa työntekijä on aktiivinen uransa kehittäjä ja organisaatio tarjoaa tukea työntekijän urakehitykselle sekä varmistaa omilla prosesseillaan ja järjestelmillään, että urakehitys sopii mahdollisimman hyvin myös sen tavoitteisiin (Appelbaum, Ayre & Shapiro, 2002). Asetelma on kuvattu myös kuviossa 2 esitetystä Noen (1996) urajohtamisen mallissa. Siihen on sisään kirjoitettuna työnjako, jossa työntekijä toteuttaa uraeksploraatiota, määrittelee uratavoitteitaan ja rakentaa urastrategiaa, joita organisaatio tukee. Työntekijät ovat aktiivisia ja hyödyntävät urakehittämisen ohjelmia saavuttaakseen henkilökohtaiset uratavoitteensa. Hallin (1977) mukaan organisaation tehtävä on pyrkiä toiminnallaan sovittamaan yksilön uratavoitteet (ura-ankkurit) yhteen organisaation tavoitteiden kanssa.

Työntekijän aloitteellisuuden ja aktiivisuuden tärkeys on ominaista uudemmille, joustavuutta ja rajattomuutta korostaville uranäkemyksille. Niissä työntekijöiden mahdollisuudet toteuttaa omia tavoitteitaan ja omia uratoiveitaan ovat laajat. Tosin on kiinnitettävä huomiota siihen, että monella toimialalla, joissakin organisaatioissa ja erityisesti joidenkin yksilöiden kohdalla työntekijän aktiivisuus ei ole yhtä keskeinen tekijä urajohtamisen kokonaisuudessa. Pazy (1988) korostaa, että yksilöt eroavat toisistaan sen suhteen, kuinka proaktiivisesti he suhtautuvat oman uransa kehittämiseen.

Ne, joille proaktiivisuus ei ole ominainen piirre, toimivat oman uransa suhteen enemmän reaktiivisesti. Tässä tapauksessa aloitteellisuus uran kehittämisessä on suurelta osin organisaatiolla. Korkeasti proaktiivisesti oman uransa kehittämiseen suhtautuvat sen sijaan etsivät itse aktiivisesti mahdollisuuksia, esittävät vaatimuksia ja eivätkä arkaile pyrkimystensä suhteen.

Organisaation rakenne taas vaikuttaa Milesin ja Snow'n (1996) mukaan omalta osaltaan urajohtamisen työnjakoon. Vastuunjako työntekijän urasta riippuu paljon siitä, millaisessa organisaatiossa toimitaan. Hierarkkisissa organisaatorakenteissa organisaation muodostamien urajärjestelmien rooli korostuu. Matriisi- ja projektiorganisaatioissa vastuu taas on jakautunut yksilön ja organisaation välille, kun työntekijät saattavat olla toisaalta vastuussa toiminnastaan yksikölleen ja toisaalta jollekin muullekin organisaation elimelle. Tämä vaatii sekä omaa aloitteellisuutta että sopeutumista organisaation muuttuviin rakenteisiin ja järjestelmiin. 2000-luvun tiimiorganisaatioissa vastuu urakehityksestä on täysin työntekijällä itsellään, koska jatkuvasti muuttuvassa organisaatiossa uraa ohjaavaa tasoa ei pääsääntöisesti ole.

Kaikissa edellä mainituissa tilanteissa ja olosuhteissa ovat läsnä sekä organisaation että yksilön panokset urajohtamisen kokonaisuuteen. Osapuolten toiminnan yhteensovittaminen on koko urajohtamisen onnistumisen kannalta keskeistä. Pazy (1988) nimeää tätä haastetta ja toimintaperiaatetta *yhteiseksi vastuuksi* (joint responsibility). Hän totesi tutkimuksessaan, että kummankin osapuolen panoksen olemassaolo johtaa organisaatiossa tehokkaammin toivottuun lopputulokseen kuin jos vain toinen puoli kokonaisuudesta toteutuu. Myöhemmin tämän vaikutuksen on tutkimuksissaan todennut myös Orpen (1994).

### **3.4. Urajohtamisen menetelmät**

Yksi johtamisen tärkeimmistä taidoista on toteuttaa ideoita, strategioita ja sanallisesti määriteltyjä tavoitteita todellisilla konkreettisilla toimimilla. Tavoitteiden jalkauttaminen käytännöksi tapahtuu erilaisten järjestelmien, politiikkojen ja toimintamallien avulla. Henkilöstöjohtamisen kentässä näitä asioita kutsutaan usein henkilöstökäytännöiksi (Viitala, 2014). Samalla tavalla on lähestytty myös organisaation urajohtamisen toteuttamista käytännössä. Urajohtamisen käytännön toteutumisesta on esitetty joitain teorioita ja tutkimustietoon perustuvia menetelmien listauksia. Erot perustuvat erilaiseen tapaan hahmottaa urajohtamiseen liittyvä tehtäväkenttä. Erilaiset operationaaliset

lähestymistavat voidaan jakaa listauksiin, ryhmittelyihin tai nippuihin ja ohjelmamuotoiseen urajohtamiseen. Erilaisten organisointitapaan liittyvien suuntausten taustalla on osittain myös erilainen käsitys urasta ilmiönä. Kappaleessa 2.3. esitellyt uranäkemykset voidaan näin sitoa myös organisaation urajohtamisen operationaalisen ja organisoinnin piirteisiin. Toisaalta on viitteitä siitä, että organisaatorakenne, organisaation toimiala tai yksilökohtaiset piirteet vaikuttavat siihen, millä tavalla urajohtamisen menetelmiä toteutetaan yrityksissä. Näitä tekijöitä on avattu kappaleessa 3.3.

Yleisesti urajohtamisen menetelmien tutkimusta voi kuvailla monipuoliseksi. Organisaation urajohtamisen menetelmiä on luetteloitu ja ryhmitelty useassa lähteessä ja niiden välillä on huomattavaa yhteneväisyyttä. Merkittäviä eroavaisuuksiakin kuitenkin on helposti nähtävissä. Kuitenkin jo ennen luettelointien ja ryhmittelyjen sisällön tarkastelua on huomioitava, että luetteloiteja ja ryhmittelyjä on tehty ajallisesti melko pitkän ajan kuluessa. Siitä voidaan todeta, että niihin perustuva organisaation urajohtamisen menetelmien hahmottaminen on pysynyt tutkijoiden lähestymistapojen joukossa pitkään, vaikka urakäsitykset ovat muuttuneet. Toiseksi voidaan todeta, että urajohtamisen piiriin kuuluvat toiminnot ovat pysyneet kutakuinkin yhteneväisinä.

Taulukossa 1 esitellään kolmen tutkijan esittämät listaukset organisaation urajohtamisen menetelmistä. Listauksien keskeisimmät yhteneväiset menetelmät, jotka esiintyvät jokaisessa listassa, näyttävät olevan sisäisistä työpaikoista ilmoittelu, erilaiset urajohtamisen muodot, erilaiset tavat suunnitella ja ohjata uraliikkeitä organisaation sisällä, urapolut, urasuunnittelu, kehittämistoiminta ja mentorointi. Huomionarvoista on, että näissä yleisimmin luetelluissa keinoissa korostuvat selkeästi organisaation sisällä tapahtuvat toimet. Erityisesti organisaation sisäisten uraliikkeiden ja urapolkujen ohjaamiseen on kussakin luetteloinnissa esitetty useita keinoja. Poikittaiset urasiirrot, sisäiset korotukset, dual ladder -järjestelyt, ulkomaan komennukset, seuraajasuunnittelu ja lyhyet toisen työtehtävän kokeilut ovat tähän suureen ryhmään kuuluvia yksittäisiä toimia. Merkittävä huomio on myös organisaation suuressa vastuussa urajohtamisen tarjoamisessa ja urasuunnittelun tukemisessa. Kumpikin näistä on mainittu nimenomaan organisaation toteuttamina urajohtamisen menetelminä.



**Taulukko 1:** Listaukset urajohtamisen menetelmistä.

Baruch (2003, 2006)	Wils, Guilles ja Roxane (1993)	Stumpf (1984)
Sisäisistä työpaikoista ilmoittaminen	Sisäisistä työpaikoista ilmoittaminen Tiedon kerääminen tulevista työpaikoista	Sisäisistä työpaikkojen ilmoittaminen
Uraohjaus esimieheltä Uraohjaus HR-osastolta Kirjaset ura-asioista	Uraohjaus	Uraohjaus
Yleiset urapolut Dual ladder	Yleiset urapolut	Yleiset urapolut
-	Sisäiset korotukset	Sisäiset korotukset Standardoitu ylennyskriteeristö Muodolliset rekrytointipolitiikat
Poikittaiset urasiirrot Lyhyet siirrot muihin tehtäviin Ulkomaan komennukset	Poikittaiset siirrot	-
Seuraajasuunnittelu	Seuraajasuunnittelu	Seuraajasuunnittelu
Eläköitymissuunnitelmat	-	-
Mentorointi	Mentorointi	Mentori-oppipoika-suhde
Uratyöpajat Kirjatut urasuunnitelmat	Urasuunnittelu	Urasuunnittelu
Muodollinen koulutus		Koulutus ja kehittäminen
Kehittämiskeskukset	Korkean potentiaalin johtaminen	Kohdennettu kehittäminen
Arviointikeskukset Suoriutumisen arviointi urakehityksen näkökulmasta 360 asteen arviointi	-	Arviointikeskukset
Sosialisaatio	-	-
Erityisohjelmat	-	-
Psykologisen sopimuksen luominen	-	-
Monimuotoisuuden johtaminen	-	-
-	Job matching	Job matching
-	Johtajien koulutus	-
-	Henkilöstön tiedon kerääminen	-
--	Viestintä ja kommunikaatio	

**Taulukon lukuohje:** Keskenään vastaavat menetelmät ovat samalla rivillä.

Uudempiin tutkimuksiin on lisätty uusia organisaation urajohtamisen menetelmiä. Wils, Guolles ja Roxane (1993) ovat lisänneet aikaisempaan Stumpfin (1984) listaukseen esimiesten kouluttamisen, viestinnän ja kommunikaation sekä henkilöstön tiedon keräämisen. Yleisellä tasolla nämä heijastelevat aikansa johtamista koskevan tutkimuksen kehittymistä. Tiedon johtaminen ja palveluajattelu olivat tuohon aikaan nousevia johtamistieteen haaroja. Esimiesten kouluttaminen korostaa näkökulmaa, jossa urajohtamistoiminta on eräänlaista palvelua, jota esimiehet välittävät työntekijöilleen. Baruch (2003, 2006) on jättänyt nämä lisäykset pois omasta vuosikymmenen uudemmasta listauksestaan, mutta on tehnyt huomattavan määrän omia lisäyksiään. Baruchin listaus on ylipäätään muita laveampi ja vaikuttaa sisältävän huomattavasti empiirisemmän lähtökohdan. Siihen on listattu havaittuja organisaatioissa käytössä olevia toimintoja, työkaluja ja näkökulmia, joissa urajohtaminen on jollakin tavalla läsnä. Varsinaisten organisaation urajohtamisen menetelmien lisäksi maininnan ovat saaneet esimerkiksi kirjaset ura-asioista, uratyöpajat ja kirjatut urasuunnitelmat, jotka voisi ennemminkin määritellä työkaluiksi, joita käytetään urajohtamisen toteuttamisessa. Toisaalta sosialisatio, monimuotoisuuden johtaminen ja psykologisen sopimuksen luominen eivät myöskään täytä organisaation urajohtamisen menetelmän määritelmää, sillä ne ovat määritelmällisesti laajempia johtamisen osa-alueita tai näkökulmia. Kiistatonta on kuitenkin, että nämä asiat ovat urajohtamisen kokonaisuuteen vaikuttavia tekijöitä, mutta organisaation käytännön arjessa tällainen ”kaikki liittyy kaikkeen” - asenne ei ole helposti sovellettavissa toiminnaksi. Baruchin listauksessa huomionarvoista on myös se, että siinä on kiinnitetty laajasti huomiota arviointiin. Tämä noudattaa osittain aikaisemmin todettua linjaa, jossa Baruch vaikuttaa yhdistävän ura-asioita etäisestikin koskettavat asiat osaksi urajohtamista. Todennäköisesti kuitenkin varsinkin vahvasti uraorientoituneissa organisaatioissa arvioinnissa on otettava huomioon myös työntekijöiden uria koskettavat asiat. Sitä voi siis käyttää urakehitystä ohjaavana välineenä.

Kritiikkinä esitettyjä luettelointeja kohtaan voi esittää sen, että niistä missään luetteloidut menetelmät eivät ole keskenään yhteismitallisia. Esimerkiksi koulutus ja kehittäminen tai sosialisatio eivät sovi määritelmällisesti otsikon urajohtamisen menetelmät alle. Tämä saattaa johtua siitä, että näissä tutkimuksissa ei ole määritelty käsitettä urajohtamisen menetelmä riittävän tarkasti. Toisaalta tavoitteena on saattanut olla rajoittamatta etsiä ne kaikki organisaation toiminnot, joihin uranäkökulma tavalla tai toisella liittyy. Se ei kuitenkaan tarkoita, että näitä toimintoja tehtäisiin tarkoituksellisesti urakehityksen edistämiseksi tai edes tiedostaen tätä näkökulmaa. Jos tavoitteena on etsiä pelkästään spesifit urajohtamisen menetelmät, tulisi tutkimus jokainen menetelmä määritellä tarkasti

ja mitata sen merkitys urajohtamisen onnistumiselle. Esimerkiksi käyttämällä työurien tehokkuutta tai koettua urakehitystä niiden tarkoituksellisuuden mittaamisessa. Valitettavasti näin tarkkoja tutkimuksia ei todennäköisesti ole nykyisestä tutkimustiedosta löydettävissä.

Yksinkertaisten luettelointien heikkoutena on se, että niiden avulla kokonaisuutta on vaikea käsittää. Lukijan on mahdollista koettaa löytää omaan pohdintaansa perustuen yhteneväisyyksiä eri menetelmien väliltä ja hahmottaa kokonaisuutta. On kuitenkin olemassa myös joukko tutkimuksia ja teorioita, joiden perusteella on joko empiirisesti tai normatiivisesti jaettu organisaation urajohtamisen menetelmiä kategorioihin.

Suorasukainen tapa jaotella organisaation urajohtamisen menetelmiä on jakaa niitä henkilöstötoimintojen mukaan. Taulukossa 2 on esitelty Kimin (2005) lista organisaation urajohtamisen menetelmistä, jossa niitä on ryhmitelty henkilöstötoimintojen mukaan. Uutena lisäyksenä edellisiin luetteloihin verrattuna on mainittu palkitsemisjärjestelmään kuuluvat menetelmät. Kimin mukaan palkitsemisjärjestelmällä on mahdollista kannustaa, mahdollistaa ja motivoida työntekijää selvittämään ja arvioimaan omia urakehityksen mahdollisuuksiaan organisaation tavoitteiden kannalta positiiviseen suuntaan. Henkilöstön allokoinnin voidaan katsoa olevan melko yhteneväinen henkilöstösuunnittelun piiriin kuuluvien toimintojen kanssa. Joskin henkilöstösuunnitteluun kuuluvat myös tarvittavan osaamisen ja henkilöstön kohdentamisen piiriin kuuluvat toiminnot, joten se on kokonaisuutena laajempi, kuin pelkkä henkilöstön allokointi. Henkilöstön arviointi, koulutus ja kehittäminen sekä palkitseminen ovat selkeitä henkilöstötoimintoja. Sen sijaan urakehityksen tukeminen ei varsinaisesti ole henkilöstötoiminto vaan ennemminkin hyvään henkilöstöjohtamiseen kuuluva näkökulma.

**Taulukko 2:** Organisaation urajohtamisen menetelmien ryhmittely Kimin (2005) mukaan.

Menetelmien ryhmä	Urajohtamisen menetelmät
Henkilöstön allokointi	Seuraajasuunnittelu
	Urapolut
	työpaikoista ilmoitteleminen
	Ylennykset
	Alempiin tehtäviin siirtyminen
	Työrotaatio ja lyhyet siirrot
Henkilöstön arviointi	Arviointijärjestelmä
Koulutus/Kehitys	Mentorointi/Coaching
	Koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen
Urakehityksen tukeminen	Uraohjaus
	Career information systems
Palkitsemisjärjestelmä	Henkilökohtainen palkitseminen
	Joustava palkkiojärjestelmä

Eby, Allen ja Brinley (2005) ovat lähestyneet organisaation urajohtamisen menetelmien ryhmittelyä toisenlaisen, taulukossa 3 kuvatun jaottelun pohjalta. Perusteena on Noen (1996) urajohtamisen mallissaan käyttämä jaottelu, jossa yksilön urajohtaminen koostuu uraeksploraatiosta, uratavoitteiden määrittelystä ja urastrategian toteuttamisesta. Näistä on muodostettu ryhmät *tuki uraeksploraatiossa ja -suunnittelussa* sekä *tuki tulevaisuuden strategisessa suunnittelussa*. Ne perustuvat siis työntekijän harjoittaman yksilön urajohtamisen osa-alueisiin ja sisältävät sitä tukevia menetelmiä. Toisena jaottelun perusteena on käytetty jakoa subjektiiviseen ja objektiiviseen uranäkemykseen. Edellä mainitut ryhmät ovat subjektiivista urakehitystä edistävien menetelmien ryhmät. Kaksi muuta, *osaamisen kehittäminen ja harjoittelumahdollisuudet* sekä *tieto sisäisistä uramarkkinoista*, tukevat objektiivista urakehitystä. Tässä ryhmittelyssä eri nippujen alaisuuteen on asetettu melko suppea määrä eri organisaation urajohtamisen menetelmiä. Esimerkiksi arviointiin, palkitsemiseen ja henkilöstösuunnitteluun sisältyvät menetelmät puuttuvat lähes kokonaan.

**Taulukko 3:** Organisaation urajohtamisen menetelmien ryhmittely Ebyn, Allenin ja Brinleyn (2005) mukaan.

sisäinen vai ulkoinen?	Urajohtamisen menetelmien "nippu"	Urajohtamisen menetelmät
sisäinen	Tuki uraeksploraatiossa ja -suunnittelussa	harjoittelu, mentorointi
sisäinen	Tuki tulevaisuuden strategisessa suunnittelussa	urasuunnittelutyöpajat, uraohjaus
ulkoinen	Osaamisen kehittäminen ja harjoittelumahdollisuudet	sisäiset ja ulkoiset sekä muut muodolliset koulutukset
ulkoinen	Tieto sisäisistä työmarkkinoista	työpaikkojen ilmoittelu, urapolkujen esittelemine, siirtymistä tiedottaminen, seuraajasuunnittelu

Baruch (2003) esittää taulukossa 4 kuvatussa ryhmittelyssään, että urajohtamisen menetelmiä voidaan jaotella niiden vaativuuden (sophistication) ja osallistavuuden (involvement) mukaan. Baruchin esittämä ryhmittely on luonteeltaan normatiivinen eli ihanteellisten odotusten ja tavoittilan mukaisesti määritelty. Tutkimusmenetelmänä on käytetty empiirisen havainnoinnin sijaan urajohtamista tutkineiden asiantuntijoiden arvioita, joten ryhmittelyn käytännön sovellettavuus on toistaiseksi todistamatta. Vaativat urajohtamisen menetelmät edellyttävät monipuolista johtamistaitoa ja esimiestyötä. Osallistavat menetelmät vaativat työntekijän ja organisaation yhteistä työskentelyä, kun taas vähäisesti osallistavat edellyttävät vain vähän yhteistyötä ja kommunikointia. Baruch ehdottaa jaottelussaan, että organisaation urajohtamisen menetelmät jakautuvat luontaisesti viiteen ryhmään. Ryhmittelyperusteet ovat mielenkiintoiset, sillä ne avaavat myös mahdollisuuksia pohdintaan. Tarkastelemalla ryhmiin jaoteltuja urajohtamisen menetelmiä vaikuttaa siltä, että mitä osallistavammasta ryhmästä on kyse, sitä aktiivisempaa roolia työntekijältä vaaditaan. Toisaalta mitä korkeammaksi osallistavuus- ja vaativuus-muuttujat nousevat, sitä enemmän urajohtamisen menetelmät ottavat huomioon myös subjektiivisen urakehityksen tukemisen.

**Taulukko 4:** Organisaation urajohtamisen menetelmien ryhmittely Baruchin (2003) mukaan.

Ryhmä	Vaativuus	Osallistavuus	Menetelmät
Muodolliset	Keskitaso	Matala	Kirjatut urasuunnitelmat
			Dual ladder
			Kirjaset ura-asioista
Monisuuntaiset	Korkea	Keskitaso	Vertaisarviointi
			Ylöspäin arviointi
			Yleiset urapolut
Aktiivinen johtaminen	Keskitaso	Keskitaso	Arviointikeskukset
			Mentorointi
			Uratyöpajat
Yksinkertaiset	Matala	Keskitaso	Sisäisistä työpaikoista ilmoittelu
			Muodollinen koulutus
			Eläköitymissuunnitelmat
			Poikittaiset siirrot
Aktiivinen suunnittelu	Keskitaso	Korkea	Uraohjaus esimieheltä
			Uraohjaus HR-osastolta
			Seuraajasuunnittelu
			Suorituksen arviointi urakehityksen näkökulmasta

#### 3.4.1. Yhteenveto organisaation urajohtamisen menetelmistä

Miten tahansa organisaation urajohtamista hahmotetaankaan teoreettisella tai empiirisellä tasolla, voidaan siitä aina erotella yksittäisiä menetelmiä, toimenpiteitä, työkaluja tai toiminnan alueita. Jaottelun tarkkuus, kokonaisuuden laajuus ja toimenpiteiden erottelun periaatteet voivat vaihdella todella paljon. Esimerkiksi Baruch (2003, 2006) hyväksyi organisaation urajohtamisen kenttään suuren määrän erilaista toimintaa kun taas Eby, Allen ja Brinley (2005) rajasivat mukaan hyväksyttävät menetelmät tiukemmin. Huomioitavaa on myös se, että mukaan menetelmien joukkoon hyväksyttiin ajoittain erittäinkin konkreettisia työkaluja kuten urakirjaset ja uratyöpajat. Toisaalta myös laajoja johtamisen kokonaisuuksia joissain erittelyissä listalle. Näistä ovat esimerkkejä monimuotoisuuden johtaminen ja sosialisaatio. Kovin laaja organisaation urajohtamisen menetelmien voi osoittautua ongelmalliseksi, sillä laajan toimintakentän tilanteessa tavoitteiden asettaminen ja toiminnan fokus voivat olla epämääräisiä. Toisaalta laajamittainen organisaation urajohtamisen huomioon ottaminen monella toiminnan alalla voi johtaa tehokkaammin tulokseen haasteellisuudesta huolimatta. Laajojen ja

suppeiden menetelmien listausten perusteella voidaan määritellä organisaation urajohtamisen ydintoiminnot ja toisaalta toissijaiset toiminnan muodot, joissa ura-asioita on hyvä huomioida tarpeen tullen. Viitatuissa lähteissä havaittiin kaiken kaikkiaan noin 60 organisaation urajohtamisen menetelmää, jotka on esitetty seuraavassa luettelossa satunnaisessa järjestyksessä.

- |  |   |
|--|---|
| 1. Sisäisistä työpaikoista ilmoittelu                | 32. Henkilöstön tiedon kerääminen                       |
| 2. Tiedon kerääminen tulevista työpaikoista          | 33. Viestintä ja kommunikaatio                          |
| 3. Uraohjaus esimieheltä                             | 34. Ylennykset  |
| 4. Uraohjaus HR-osastolta                            | 35. Alempiin tehtäviin siirtyminen                      |
| 5. Kirjaset ura-asioista                             | 36. Työrotaatio   |
| 6. Yleiset urapolut                                  | 37. Arviointijärjestelmä                                |
| 7. Dual Ladder                                       | 38. Coatching   |
| 8. Sisäiset korotukset                               | 39. Koulutus- ja kehittämismahdollisuuksien tarjoaminen |
| 9. Standardoitu ylennyskriteeristö                   | 40. Career information systems                          |
| 10. Muodolliset rekryointipolitiikat                 | 41. Henkilökohtainen palkitseminen                      |
| 11. Poikittaiset siirrot                             | 42. Joustavat palkkiojärjestelmät                       |
| 12. Lyhyet siirrot muihin tehtäviin                  | 43. Urasuunnittelutyöpajat                              |
| 13. Ulkomaan komennukset                             | 44. Siirtymistä tiedottaminen                           |
| 14. Seuraajasuunnittelu                              | 45. Työssä kehittymisen suunnitelma                     |
| 15. Eläköitymissuunnitelmat                          | 46. Uraeksploraatio-ohjelma                             |
| 16. Mentorointi                                      | 47. Psykologiset testit                                 |
| 17. Uratyöpajat                                      | 48. Tukiryhmät ura-asioista                             |
| 18. Kirjatut urasuunnitelmat                         | 49. Kiinnostuksen kohteiden ja asenteiden selvittäminen |
| 19. Muodollinen koulutus                             | 50. Referenssit ja ulkoiset suosittelijat               |
| 20. Kehittämiskeskukset                              | 51. Itsensä arviointi ja materiaali sitä varten         |
| 21. Korkean potentiaalin johtaminen                  | 52. Uralla etenemisen strategioiden kouluttaminen       |
| 22. Kohdennettu kehittäminen                         | 53. Koulutustukiohjelmat                                |
| 23. Arviointikeskukset                               | 54. Rekryointikäytänteet                                |
| 24. Suorituksen arviointi urakehityksen näkökulmasta | 55. Työkuvien määrittely ja arviointi                   |
| 25. 360 asteen arviointi                             | 56. Kehittämismahdollisuuksista tiedottaminen           |
| 26. Sosialisatio                                     | 57. Henkilöstötietojärjestelmät                         |
| 27. Erityisohjelmat                                  | 58. Henkilöstösuunnittelu                               |
| 28. Psykologisen sopimuksen luominen                 | 59. Joustavat työjärjestelyt                            |
| 29. Monimuotoisuuden johtaminen                      | 60. Pehdytysohjelmat                                    |
| 30. Job matching                                     |   |
| 31. Johtajien koulutus                               |   |

#### 3.4.2. Arviointia urajohtamisen menetelmien ryhmittelystä

Tällainen määrä keinoja organisaation urajohtamisen toteuttamiseen on kokonaisuudessaan liiallinen yhdellekään organisaatiolle. Siksi niiden jaottelu on välttämätöntä, jotta urajohtamisen kokonaisuutta voidaan hahmottaa kokonaisuutena ja siitä voidaan muodostaa organisaatiolle hyödyllinen toimenpiteiden kokonaisuus. Edellä

esitellyissä Kimin (2005), Ebyn, Allenin ja Brinleyn (2005) ja Baruchin (2003) määrittelyissä urajohtamisen menetelmiä on jaoteltu eri tekijöiden mukaan. Kim asettaa eri urajohtamisen menetelmät ryhmiin sen mukaan, mihin henkilöstötoimintoon ne liittyvät. Ebyn, Allenin ja Brinleyn ryhmittelyssä taas käytetään jaottelua sisäistä ja ulkoista (eli subjektiivista ja objektiivista) urakehitystä tukeviin toimintoihin. Heidän jaottelussaan on myös elementti, joka heijastelee yksilön ja organisaation urajohtamisen välistä työnjakoa. Baruch taas jaottelee urajohtamisen menetelmiä ryhmiin niiden osallistavuuden ja vaatavuuden mukaan.

Näiden jaotteluiden ongelmana on, että ne eivät juurikaan linkity yleiseen urajohtamisen teoriaan tai vähintäänkin linkki on heikko. Esimerkiksi henkilöstötoimintojen välinen jaottelu ei ole urajohtamisen piirissä laisinkaan tarkasteltu jaottelu. Urajohtaminen ei nykyään enää ole erityinen henkilöstötoiminto ja siksi urajohtamista käytännössä toteutetaan usein muiden henkilöstötoimintojen piirissä. Jaottelemalla menetelmiä tällä tavalla kuvataan enemmän urajohtamisen työnjakoa ja toteuttamista organisaatiossa kuin urajohtamisen menetelmien ominaisuuksia. Baruch taas on luonut jaottelunsa uratutkijoiden kanssa käymiensä keskustelujen pohjalta aivan uusien, uratutkimukselle ennestään tuntemattomien piirteiden varaan. Teoreettista linkkiä yleiseen uratutkimukseen on vaikea nähdä.

Näistä poiketen Ebyn, Allenin ja Brinleyn jaottelussa on joitakin liityntäkohtia yleiseen uratutkimuksen teoriaan. Siinä on käytetty sisäisen ja ulkoisen uranäkemyksen mukaista jaottelua ja lisäksi pidemmälle etenevässä ryhmiin eli *nippuihin* jaottelussa on piirteitä urajohtamisen työnjaosta organisaation ja yksilön välillä. Yhtymäkohtien löytäminen ja käsittäminen edellyttävät kuitenkin pohdintaa ja yksityiskohtaista uratutkimuksen tuntemusta. Esimerkiksi nippuihin jaottelun periaatteet vaikuttavat irrallisilta, ellei niitä osaa verrata Noen (1996) käyttämään jaotteluun (ks. kuvio 1).

Ebyn, Allenin ja Brinleyn jaottelusta herää kysymys, olisiko organisaation urajohtamisen menetelmiä mahdollista ja hyödyllistä jaotella sen mukaan, tukevatko ne objektiivista vai subjektiivista urakehitystä? Strategisesti ja henkilöstöjohtamisen tavoitteiden saavuttamisen kannalta tällainen jako olisi mitä todennäköisimmin käyttökelpoinen tapa hahmottaa urajohtamista. Objektiivista urakehitystä tukevia menetelmiä voidaan korostaa silloin, kun ne toteuttavat organisaation strategiaa ja sopivat sen rakenteeseen. Objektiiviseen puoleen keskittyvät menetelmät koskettavat jokaista työntekijää samalla tavalla eikä niihin näin edellytetä työntekijän proaktiivisuutta. Subjektiivista urakehitystä korostavat sen sijaan ovat sopivia tilanteissa, joissa on tärkeää motivoida työntekijöitä



kehittämään osaamistaan ja urapäähömaansa. Ne voivat toimia myös houkuttimena organisaatioon työskentelemään saapuville uusille työntekijöille. Tästä voi olla hyötyä aloilla, joilla osaavasta työvoimasta on kova kilpailu. Lisäksi subjektiivista puolta korostavat menetelmät voidaan ottaa hyödynnettäväksi silloin, kun kyseessä on erittäin proaktiivisesti urakehitykseensä suhtautuva työntekijä.

Jaottelua sisäistä ja ulkoista urakehitystä tukeviin urajohtamisen menetelmiin voidaan rinnastaa myös organisationaalista ja liikkuvuutta korostaviin urakäsityksiin. Organisationaalisen urakäsityksen mukaan organisaatio on suuressa vastuussa työntekijänsä urakehityksestä. Näin ollen organisaation velvoittavilla toimenpiteillä tulee olla suurempi painoarvo. Toisaalta liikkuvuutta korostavissa urakäsityksissä yksilö katsotaan urasta vastuulliseksi. Tällöin korostuu yksilön subjektiivinen käsitys omasta urastaan ja organisaation tehtäväksi jää tarjota tukea ja urakehittymisen mahdollisuuksia.

Tarkastelluista organisaation urajohtamisen menetelmiä ryhmittelevistä malleista on löydettävissä myös piirteitä, joiden perusteella jaottelua voitaisiin toteuttaa myös työntekijältä odotetun aktiivisuuden mukaan. Baruchin mallissa osallistavuus- ja vaatavuus-muuttujat vaikuttavat heijastavan sitä, miten suuri työntekijän rooli on urajohtamisen toteuttamisessa. Hänen määrittelemänsä *muodolliset* ja *yksinkertaiset* urajohtamisen menetelmät kuten muodolliset koulutukset, kirjatut urasuunnitelmat, poikittaiset siirrot ja sisäisistä työpaikoista ilmoittelu eivät vaadi työntekijältä aktiivista roolia. Sen sijaan *Aktiivinen suunnittelu* ja *Aktiivinen johtaminen* -kategorioihin kuuluvat menetelmät kuten uraohjaus, mentorointi ja uratyöpajat vaativat työntekijältä aktiivisuutta ja omatahtoista osallistumista. Lisäksi Ebyn, Allenin ja Brinleyn ryhmittelyssä on viitteitä jaottelusta yksilön ja organisaation urajohtamista tukeviin menetelmiin. Sen pohjana on käytetty Noen (1996) mallia, joka jaottelee urajohtamista yksilön ja organisaation vastuulla oleviin osuuksiin. Kummassakin toistuu jaottelu *uraeksploraatiota ja -suunnittelua* sekä *tulevaisuuden strategista suunnittelua* tukevaan urajohtamiseen. Työntekijän aktiivisuuden merkitykselle löytyy tukea myös Pazyn (1988) tutkimuksesta, jossa hän korostaa sen merkitystä urajohtamisen toteuttamiselle ja vaikuttavuudelle.

Tarkasteltaessa urajohtamisen menetelmien pitkää listaa nousee esiin helposti kysymys siitä, miten voidaan valita joukosta kaikkein keskeisimmät tavat toteuttaa organisaation urajohtamista. Eri listauksia ja ryhmittelyjä vertailemalla voidaan löytää ne organisaation urajohtamisen menetelmät, jotka esiintyvät niistä lähes jokaisessa. Erilaiset henkilöstön allokointiin, koulutukseen, uraohjaukseen, ura-asioista tiedottamiseen ja urapolkuihin

viittaava menetelmät esiintyvät usein tutkijoiden listauksissa ja ryhmittelyissä. Toisaalta ulkokehälle jäävät esimerkiksi arviointiin, palkitsemiseen, viestintään ja erilaisiin johtamisen erityisalueisiin liittyvät menetelmät. Jaottelu organisaation urajohtamisen ydinmenetelmiin ja ulkokehän menetelmiin on helposti sovellettavissa oleva ja ilmeinen jaottelun muoto. Jaottelua voidaan tehdä myös niin, että jaetaan esimerkiksi henkilöstötoiminnot, käytännön toimintatavat, työkalut ja johtamisen osa-alueet eri ryhmiin. Erimerkiksi henkilöstön allokointi on henkilöstöjohtamisen alainen toiminto, uraviehkokset ovat toimenpide ja monimuotoisuuden johtaminen on yleisen johtamisen osa-alue.

Kaiken kaikkiaan organisaation urajohtamisen menetelmien ryhmittelyyn voidaan tutkittujen ryhmittelyjen ja niiden arvioinnin perusteella havaita kuusi keskeistä tapaa:

- Henkilöstötoimintojen mukaan (Kim, 2005)
- Osallistavuuden ja vaativuuden mukaan (Baruch, 2003)
- Subjekttiivisen ja objektiivisen uranäkemyksen mukaan (Eby, Alleni & Brinley, 2005)
- Työntekijän roolin aktiivisuuden mukaan
- Menetelmien keskeisyyden mukaan
- Menetelmien ”laadun” mukaan (johtamisen osa-alue, toiminto, toimintatapa vai toimenpide jne.)

Osa näistä jaotteluista johtaa kategoriseen ryhmittelyyn ja joitakin voidaan käyttää jatkuvana ulottuvuutena, jolle menetelmät voivat sijoittua liukuvasti. Osa jaotteluista on suoraan viitatuista ryhmittelyistä löydettyä, osa niitä sekä urajohtamisen tutkimustietoa vertailemalla ja loput menetelmiä ja niiden ryhmittelyjä arvioimalla.

Urajohtamisen menetelmien ryhmittelytapoja arvioimalla kohdataan kysymyksiä siitä, onko tutkimustieto ja teoria urajohtamisen menetelmistä saavuttanut sellaista yhtenäisyyttä ja kattavuutta, että se pystyisi selittämään urajohtamisen kokonaisuutta vakuuttavasti. Vähintäänkin on ilmeistä, että aikaisemmat organisaation urajohtamisen listaukset ja ryhmittelytavat linkittyvät heikosti yleiseen urajohtamisen teoriaan. Myös tavoissa urajohtamisen menetelmien määrittelemisessä ja niiden joukon rajaamisessa on suuria eroavaisuuksia. Kolmas kritiikin kohde nykyiselle teorialle on se, että siitä vaikuttaa puuttuvan ilmeisiä muuttujia, joita on lueteltu edellä kirjatussa menetelmien ryhmittelytapojen luettelossa. Urajohtamisen tutkimukselle olisi hyödyllistä pyrkiä kuroma umpeen teorian mahdolliset puutteet ja hajanaisuudet, koska se tekisi

kokonaisuudesta huomattavan paljon helpommin käytäntöön sovellettavan. Kattavaa teoriaa olisi helpompi soveltaa käytännössä esimerkiksi organisaatioissa henkilöstön kehittämisessä, rekrytointistrategian toteutuksessa tai palkitsemisjärjestelmää täydennettäessä.

### **3.5. Organisaation urajohtaminen ohjelmamuotoisena**

Edellisissä kappaleissa organisaation urajohtamisen kokonaisuutta on luonnehdittu erilaisten menetelmien listauksilla ja niiden ryhmittelyillä. Tätä näkökulmaa käyttäen jokaista organisaatiota voidaan empiirisesti arvioida sen mukaan, millaisilla erillisillä keinoilla ja niiden kokonaisuuksilla se toteuttaa urajohtamistaan. Organisaation toimintaan vaikuttaa kuitenkin erilaisia tilannetekijöitä sekä sisältä että ulkoa päin. Organisaatiolla on usein esimerkiksi omaan strategiaansa, rakenteeseensa tai johtamistapaansa liittyviä olosuhteita, jotka antavat organisaation urajohtamiselle erityisiä tavoitteita. Usein organisaation urajohtaminen on siksi järjestelty ohjelmamuotoiseksi kokonaisuudeksi, joka muodostuu tietyistä määritellyistä toimenpiteistä. Ohjelmamuotoinen organisaation urajohtaminen on listauksien ja ryhmittelyjen lisäksi kolmas näkökulma urajohtamisen käytännön toteuttamiseen. (Gutteridge, Leibowitz & Shore, 1993)

Gutterridgen ym. (1993) mukaan urajohtamista harjoittavat henkilöstöjohtamisen ammattilaiset pitävät erillisiä urajohtamisen toimia vähemmän tehokkaina kuin ohjelma- tai systeemipohjaista lähestymistapaa. Heidän ehdotuksensa mukaan on tarpeellista perustaa organisaation urajohtamiselle yksi ohjaava elin, jonka tehtävä on tarkastella urajohtamista kokonaisuutena ja arvioida järjestelmän tulevaisuutta. He mainitsevat urajohtamisesta vastaavan tahon tehtäviksi urajohtamisen ja muiden henkilöstöjohtamisen toimintojen yhteensovittamisen, monisuuntaisen viestinnän sekä systeemin kehittämisen ja arvioinnin. Tällöin tuloksena on yhtenäinen ohjelma, josta on helppo viestittää ja joka on suoraviivaista toteuttaa ja näin organisaation urajohtamisen tavoitteet toteutuvat paremmin.

### **3.6. Urajohtamisen vaikutukset organisaatiossa**

Urajohtamiselle ja pyrkimyksille tukea työntekijän uran kehittymistä asetetaan aina odotuksia positiivisista vaikutuksista organisaation toiminnalle. Organisaation

urajohtamisen vaikutuksia on tutkittu jonkin verran viimeisen kahden vuosikymmenen aikana. Positiivisia vaikutuksia on havaittu, mutta joitakin oletuksia on myös jouduttu kumoamaan.

Bambacas ja Bordia (2009) havaitsivat tutkimuksessaan, että organisaation urajohtamisella on positiivinen vaikutus työntekijöiden sitoutumiselle organisaatioon. Erityisesti affektiivinen ja normatiivinen sitoutuminen olivat selkeästi voimakkaampia niissä organisaatioissa, joissa toteutettiin organisaation urajohtamista joko yksittäisillä menetelmillä tai laajemmilla ohjelmilla. Atkinson (2002) on havainnut, että organisaation urajohtaminen vahvistaa työntekijän ja työnantajan välistä psykologista sopimusta. Nämä kaksi tutkimusta viestivät samansuuntaisesti organisaation urajohtamisen vaikutuksesta osapuolten väliseen luottamukseen.

Organisaation urajohtamisen vaikutuksista tuloksellisuuteen sen sijaan ei ole pystytty saamaan varmaa näyttöä. Noe (1996) esitti omassa urajohtamisen mallissaan urajohtamisen saavan suoraan aikaiseksi organisaation toiminnan tehostumista. Mallia tutkimuksessaan todentamaan pyrkineet Appelbaum, Ayre ja Shapiro (2002) eivät kuitenkaan löytäneet näyttöä urajohtamisen ja tuloksellisuuden välisestä yhteydestä. Yksilön näkökulmasta organisaation urajohtamisella on positiivinen vaikutus uramenestykseen. Orpen (1994) totesi tämän yhteyden olevan merkittävä sekä objektiivisilla (palkkatason nousu ja ylennysten määrä) sekä subjektiivisilla (työntekijöiden oma arvio) uramenestyksen mittareilla. De Vos ja Dewettinck (2007) tutkivat organisaation urajohtamisen vaikutuksia työntekijöiden asenteisiin erilaisia urasiirtymiä kohtaan. He eivät tutkimuksessaan todenneet millään urajohtamisen menetelmien kokonaisuudella olevan merkittävää vaikutusta työntekijöiden uraliikkeitä koskeviin toiveisiin.

Aikaisemmassa alaluvussa mainittu yhteinen vastuu (joint responsibility) urajohtamisessa on pystytty todentamaan sekä Pazyn (1988) että Orpenin (1994) tutkimuksissa. Kun urajohtamisen vastuu on jaettu yksilölle ja organisaatiolle edellä kuvatun mukaisesti, sen tulokset ovat paremmat kuin jos vain toinen osapuoli toteuttaa urajohtamisen vastuutaan.

Organisaation urajohtamisen merkityksen on myös todettu olevan huomattava työntekijän hyvinvointiin ja motivaatioon vaikuttavien tekijöiden suhteen. Schnake, Williams ja Fredenberger (2007) totesivat laajassa tutkimuksessaan, että organisaation urajohtamisen menetelmien toteuttamisen seurauksena työntekijöiden työtyytyväisyys ja

työhön sitoutuminen olivat paremmalla tasolla. Toisaalta myös koetun työn rasittavuuden ja työhön liittyvän epävarmuuden tasot todettiin matalammiksi.

Yleisellä tasolla voidaan todeta, että organisaation urajohtaminen ei näytä aikaisemman tutkimuksen perusteella saavan aikaan numeerisesti mitattavissa olevia vaikutuksia tuloksellisuuteen tai toiminnan tehokkuuteen, mutta muulla tavoin se tukee henkilöstöjohtamisen yleisiä tavoitteita. Työtyytyväisyyden, sitoutumisen ja työntekijöiden kehittymisen kannalta organisaation urajohtamisen toteuttaminen näyttää olevan hyödyllinen osa hyvää henkilöstöjohtamisen käytäntöä.

Näiden sinänsä vakuuttavien tutkimustulosten rajoitteeksi on kuitenkin todettava joitakin tilannetekijöitä. Luvussa 1.1. todetun mukaisesti työntekijän proaktiivisuudella, yrityksen toimialalla sekä organisaation rakenteella saattaa olla huomattava vaikutus siihen, missä mittaluokassa organisaation urajohtaminen on vaikuttavaa ja kannattavaa. On myös todettava, että esitetyissä tutkimuksissa on käytetty jossain määrin toisistaan eroavia organisaation urajohtamisen kokonaisuuden ja sen menetelmän määritelmiä. Tutkimusten kohde on siis saattanut olla hieman eri tavoin määritelty. Organisaation urajohtamisen menetelmiin perehdytään tarkemmin seuraavassa luvussa, jonka tavoitteena on vastata tarkemmin kysymykseen, millaisia organisaation urajohtamisen menetelmiä on olemassa ja miten niitä voidaan ryhmitellä. Tässä vaiheessa voidaan kuitenkin jo todeta, että tutkimukset ovat pystyneet todistamaan organisaation urajohtamisen vaikuttavuuden ja hyödyllisyyden organisaatiolle sekä sen, että urajohtamista on hedelmällistä tarkastella urajohtamisen menetelmien näkökulmasta.

#### 4. METODOLOGIA

Urajohtaminen ei ole henkilöstöjohtamisen tutkimuksen valtavirtaa. Sen loistovuodet ovat olleet menneinä vuosikymmeninä, jolloin esimerkiksi rajattomuutta korostavat urakäsitykset syntyivät 1990-luvulla ja kun urajohtamista alettiin tarkastella erillisten toimintojen summana 2000-luvun alussa. Noista ajoista organisaatioiden toimintaympäristöt ovat muuttuneet ja johtamisen tutkimus on tuonut myös uratutkimuksen harkittavaksi uutta tietoa. Näiden uusien näkökulmien liittäminen olemassa olevaan perinteiseen uratutkimuksen tuottamaan tietoon on tärkeää. On tarpeen myös selvittää, miten laajasti organisaation urajohtamista toteutetaan 2010-luvulla maailmassa, jossa esimerkiksi liikkuvuus, joustavuus ja matalat verkostomaiset organisaatorakenteet ovat yleistyneet.

Organisaation urajohtamisen menetelmistä 2010-luvulla ei ole käytettävissä kovinkaan laajaa empiiristä tilastollisilla menetelmillä kerättyä tutkimustietoa. Tutkimustieto on pääasiassa havainnointiin tai teoreettisiin ehdotuksiin pohjautuvaa. Siksi on kiinnostavaa ja urajohtamisen tutkimuksen kannalta tärkeää, että suoritetaan laaja määrällinen tutkimus siitä, miten laajasti organisaation urajohtamisen menetelmiä käytetään erilaisissa organisaatioissa ja mitä vaikutuksia sillä on havaittavissa. Tässä tutkimuksessa selvitetään tilastollisin tutkimusmenetelmin organisaation urajohtamisen menetelmien käyttöä erilaisissa organisaatioissa. Tilastollisen aineiston keinoin etsitään vastausta seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

K1: Miten laajasti eri organisaation urajohtamisen menetelmiä käytetään organisaatioissa?

K2: Miten organisaation toimiala vaikuttaa urajohtamisen menetelmien käyttöön?

K3: Miten organisaation koko vaikuttaa urajohtamisen menetelmien käyttöön?

K4: Onko organisaation urajohtamisella vaikutusta organisaation taloudelliseen tuloksellisuuteen tai muuhun suoriutumiseen?

Tutkimuskysymyksiin etsitään vastaukset toteuttamalla tilastollisia analyysejä ja testaamalla niiden avulla asetetut hypoteesit:

H1: Yksityisillä toimialoilla organisaation urajohtamisen menetelmiä käytetään julkisia toimialoja enemmän.

H2: Organisaation koko ja organisaation urajohtamisen menetelmien käyttö ovat positiivisesti yhteydessä toisiinsa.

H3: Organisaation urajohtamisen menetelmien käyttö on positiivisesti yhteydessä organisaation taloudellisen tuloksellisuuden ja muun suoriutumisen kanssa.

Tässä luvussa esitellään tutkimusprosessi vaihe vaiheelta. Ensin esitellään tilastollisen tutkimuksen periaatteet. Sen jälkeen esitellään tutkimuksen kulku alkaen aineiston keruusta ja muuttujien määrittelystä. Varsinaiset analyysit esitellään taulukoiden ja sanallisten kuvausten avulla. Lopuksi testataan hypoteesit ja niiden avulla vastataan tutkimuskysymyksiin.

#### **4.1. Tilastollinen tutkimus**

Tutkimusongelmia pyritään ratkaisemaan tilastollisen tutkimuksen keinoin. Tämä tarkoittaa, että kerättävä aineisto on luonteeltaan kvantitatiivista eli määrällistä ja muodoltaan sellaista, että siihen voidaan soveltaa tilastollisia tutkimusmenetelmiä. Aineistoa testataan tilastollisilla analyyseillä, joilla tuotetaan tulos asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Heikkilän (2014) mukaan tilastollisen tutkimuksen piirteitä ovat suuren ja edustavan otoksen tarve, yleensä standardoidut aineiston keruutavat, mitattavien suureiden arviointi numeromuotoisesti ja tulosten ilmoittaminen taulukkojen ja kuvioiden avulla. Tilastolliseen tutkimukseen sisältyy siis korkea vaatimus siitä, että kerättävä aineisto on yhdenmukaista ja tarkkaa. Se on perustavanlaatuinen edellytys sille, että tilastolliset analyysit voidaan toteuttaa luotettavasti ja että myös saadut tulokset ovat paikkansapitäviä. Näistä ominaispiirteistä johtuen tilastolliset tutkimusmenetelmät edellyttävät tutkimukselta tarkkuutta ja tutkijalta kykyä arvioida aineistoa, tutkimuskysymyksiä ja tuloksia huolellisesti.

Tilastollisessa tutkimuksessa selvitetään usein eri asioiden välisiä riippuvuussuhteita ja yhteyksiä tai tutkitussa aineistossa esiintyviä vaihteluita ja sille on ominaista tilastollinen päättely, jonka avulla saatuja tuloksia voidaan yleistää koskemaan koko tutkittavaa perusjoukkoa (Heikkilä 2014). Tutkimuksen tulosten tulkitsemisessa ja yleistämisessä on noudatettava huolellisuutta ja muistettava tilastolliselle tutkimukselle ominaiset rajoitteet. Tilastollinen tutkimus ei yleensä pysty todistamaan eri muuttujien välisiä seuraussuhteita. Niiden tutkimiseen tarvittaisiin melko pitkältä aikaväliltä toistuvilla tutkimuksilla kerättyä aineistoa. Yleistyksissä on myös oltava varovainen, sillä mahdolliset aineiston vinoumat tai puutteet saattavat aiheuttaa tuloksia, jotka eivät ole yleistettävissä. Tilastollisessa tutkimuksessa on kuitenkin luonteenomaista pyrkimys yleiskattavaan tietoon. Se erottaa tilastollisen tutkimuksen laadullisesta eli kvalitatiivisesta tutkimuksesta, jossa pyritään löytämään tarkkaa ja kuvaavaa tietoa tutkimuksen kohteena olevasta tapauksesta tai joukosta (Heikkilä 2014). Toinen keskeinen ero tutkimusmenetelmien välillä on se, että tilastollinen tutkimus tuottaa ensi sijassa kuvailevaa ja yleistettävää tietoa kun taas kvalitatiiviset tutkimukset pyrkivät ymmärtämään tutkimuksen kohdetta syvällisesti (Heikkilä 2014).

#### **4.2. Aineiston keruu ja kuvailu**

Tutkimuksen aineistona käytetään kansainvälisen CRANET-tutkimuksen vastausaineiston Suomesta kerättyä osuutta. Se on laaja henkilöstöjohtamisen eri toimintoja ja niiden toteutusta selvittävä kysely, jonka vastaukset kerätään kaavakkeella tuhansilta organisaatioilta. CRANET-aineisto on kerätty neljä kertaa vuodesta 1999/2000 alkaen noin viiden vuoden välein. Kyselykaavake toimitettiin 1167 suomalaisen organisaatioon postitettuna ja vastaamisesta myös muistutettiin kerran postitettuna lähetetyllä kirjeellä. Hyväksytysti täytettyjä vastauslomakkeita saatiin takaisin kaikkiaan 182 kappaletta, joten kyselyn vastausprosentti oli 16. Vastauksista 169 oli riittävän kattavia, jotta ne voidaan ottaa huomioon tässä tutkimuksessa. Kun vajaat vastaukset jätetään huomioimatta, vastausprosentti laskee 14 prosenttiin.

Kyselylomakkeella selvitettiin useiden henkilöstöjohtamisen toimialaan kuuluvien kokonaisuuksien toteutusta organisaatioissa sekä vastaavan organisaation piirteitä. Tässä tutkimuksessa käytetään vain joitakin kyselyyn sisältyneitä kysymyksiä. Tutkimuskysymykset ja -menetelmät on osaltaan määritelty käytettävissä olevan aineiston perusteella. Aineistoon sisältyvistä rajoitteista on kerrottu tarkemmin kappaleessa 6.



Kyselyyn vastanneista organisaatioista 77 ilmoitti toimivansa yksityisellä alalla ja 75 ilmoitti olevansa julkisia organisaatioita. Näiden ohella 9 organisaatiota ilmoitti olevansa voittoa tavoittelemattomia ja 8 osittain yksityisiä ja osittain julkisia. Tässä tutkimuksessa kaksi jälkimmäistä luokkaa yhdistetään yhdeksi luokaksi *muut organisaatiot*, sillä pieni otos kahdesta osaryhmästä ei todennäköisesti tuottaisi luotettavaa tulosta varianssianalyyseissä tai olisi tulkinnan kannalta hyödyllinen. Vastanneista organisaatioista 34 kappaletta työllisti alle 300 henkeä, 60 työllisti 300-599 henkeä, 23 työllisti 600-699 henkeä ja 52 työllisti tuhat henkeä tai enemmän.

### 4.3. Muuttujien määrittely ja mittaaminen

Kyselytutkimuksessa kerättiin tietoja organisaation urajohtamisen menetelmien käytöstä kysymyksellä

*Missä määrin organisaatiossanne käytetään seuraavia urakehittämismenetelmiä?*

Vastauksia pyydettiin kaikkiaan 14 urajohtamisen menetelmästä, jotka on kukin seuraavaksi esitelty ja arvioitu lyhyesti. Kysymykseen vastattiin viisiportaisella asteikolla vaihtoehtojen *Ei lainkaan* (arvo 0) ja *Erittäin suurella määrin* (arvo 4) välillä. Kyselyssä ei ollut vaihtoehtoa *En osaa sanoa*, mutta kysymykseen saattoi jättää vastaamatta. Tämän tutkimuksen analyyseissä urajohtamisen menetelmiä käytetään yksittäisinä muuttujina. Tällöin voidaan vertailla, miten merkityksellisiä kukin yksittäinen menetelmä on ja myös arvioida eri menetelmiä keskenään. Joitakin tämän tutkimuksen analyyseja varten mitatuista 14 urajohtamisen menetelmästä luodaan yksi muuttuja, jolla mitataan organisaatioiden urajohtamisen menetelmien käyttöä kokonaisuutena.

Erytistehtävät ovat normaalista työnkuvasta poikkeavia työntekijälle annettuja vastuualueita ja määräyksiä. Niitä voidaan antaa monista syistä, mutta niiden avulla on myös mahdollista tukea työntekijän urakehitystä. Baruchin (2003, 2006) listauksessa erityistehtävät esiintyvät nimellä *lyhyet siirrot muihin tehtäviin*.

Projektit oppimisen stimuloimiseksi on urajohtamisen menetelmä, jossa projektimuotoisten työtehtävien avulla laajennetaan työntekijän kohtaamien työtehtävien kirjoa. Projektimuotoinen työskentely edellyttää myös omistajuuden tunnetta omista vastuualueista. Projekteja ei kuitenkaan ole erikseen mainittu tässä tutkielmassa

tarkastelluissa urajohtamisen menetelmien luetteloissa. Mahdollisesti se on otettu mukaan projektijohtamisen tutkimuksen piiristä, kun on havaittu sen tukevan työntekijöiden urakehitystä.

Työssä harjoittelu tarkoittaa työnantajan tukemaa tehtävän oppimista työskentelyn myötä. Harjoittelu esiintyy Ebyn, Allenin ja Brinleyn (2005) ryhmittelyssä toisaalta esimerkkinä urajohtamisen menetelmästä ja toisaalta urajohtamisen eräänä ryhmänä. Työssä harjoittelua voidaan pitää ensisijaisesti työntekijöiden osaamisen kehittämiseen tähtäävänä toimintona, mutta toisaalta se on myös työnkuvaan linkittyvä urakehityksen keino.

Osallistuminen tiimityöhön projekteissa keskittyy erityisesti tiimityön tarjoaman kehittymisen ja urakehityksen mahdollisuuksien hyödyntämiseen. Tämän tutkimuksen aineistona olevassa kyselytutkimuksessa on todennäköisesti käännoksessä muodostunut tilanne, jossa tämä urajohtamisen menetelmä vaikuttaa samankaltaiselta *projektin oppimisen stimuloimiseksi* -menetelmän kanssa. Kummassakin termissä projektimuotoisuus nousee keskeiseksi piirteeksi, vaikka todennäköisesti tässä tiimityö on tässä keskeisemmin tavoiteltu muuttuja. Tiimityö ei esiinny tähän tutkimukseen tarkastelluissa listauksissa.

Muodolliset verkostointijärjestelmät ovat työnantajan järjestämiä ja organisoimia järjestelmiä, joiden tavoitteena on rakentaa työntekijöilleen verkostoja organisaation sisällä ja sen ulkopuolella. Varsinkin verkostomaisesti toimivilla ja osaamiskeskeisillä toimialoilla tällaiset järjestelmät saattavat hyödyttää sekä työntekijää että organisaatiota.

Muodolliset urasuunnitelmat kuuluvat urajohtamisen perusmenetelmiin. Ne esiintyvät erityisesti Baruchin (2003, 2006) tutkimuksissa ja urajohtamisen menetelmien ryhmittelyssä. Kritiikkinä tätä menetelmää kohtaan voidaan kuitenkin osoittaa se, että se voidaan määritellä myös urasuunnittelun työkaluksi. Useissa listauksissa nimetään urajohtamisen menetelmäksi ennemmin urasuunnittelu tai nimetään vaihtoehtoiseksi toimintatavaksi esimerkiksi urasuunnittelutyöpajat. Joka tapauksessa urasuunnittelu ja sen työkalut ovat yleisesti tunnustettu urajohtamisen menetelmä.

Kehittämiskeskusten käyttö tarkoittaa erityisesti henkilöstön kehittämiseen keskittyvän osaamisen ja palveluiden hankkimista joko organisaatiolle tai ostamalla sitä ulkopuoliselta taholta. Erillinen kehittämiskeskus antaa mahdollisuuden koota kokonaiskuvaa organisaation henkilöstöstä moninaisista näkökulmista. Se antaa myös

urajohtamiselle uusia toteutuksen mahdollisuuksia. Kehittämiskeskukset mainitaan urajohtamisen menetelmänä Baruchin (2003, 2006) tutkimuksissa. Kritiikkinä voidaan esittää se, että kehittämiskeskus ei varsinaisesti ole organisaation toimintaa vaan ensisijaisesti organisaation rakenne.

Seuraajasuunnittelu tarkoittaa varautumista ennalta työntekijöiden poistumiseen tehtävästään esimerkiksi eläköitymisen tai sisäisten siirtojen seurauksena. Käytännössä seuraajasuunnittelu saattaa tarkoittaa esimerkiksi suunnitelmallista tiedon siirtämistä ja valitun seuraajan valmentamista ennen uusien työtehtävien vastaanottamista. Seuraajasuunnittelu on mainittu kaikissa tarkastelluissa listauksissa urajohtamisen menetelmistä, joten se on selkeästi keskeinen osa organisaation urajohtamista.

Suunniteltu työkierto tarkoittaa sitä, että työntekijät kiertävät suunnitelmallisesti eri työtehtävissä. Menetelmän hyötyjä ovat motivaation vahvistuminen ja työn kiinnostavuuden lisääntyminen. Työkierto on suoraan mainittu vain Kimin (2005) listauksessa organisaation urajohtamisen menetelmistä, mutta samankaltaisia työnkuvan vaihteluun tähtääviä urajohtamisen menetelmiä on useita muitakin.

Johtajapotentiaalin kehittämisohjelmat (High fliers/High potentials) tarkoittaa tietyille erityisen kehityskykyisille ja sitoutuneille työntekijöille suunnattuja kehittämisen menetelmiä. Aikaisemmassa tutkimuksessa on käytetty myös termejä *Korkean potentiaalin johtaminen* ja *Kohdennettu kehittäminen*. Tätä urajohtamisen menetelmää ei organisaatioissa tarjota kaikille työntekijöille vaan pelkästään sen kaikkein kehityskykyisimmille ja sitoutuneimmille jäsenille. Menetelmä voi keskittyä joko johtamispotentiaaliin tai myös muihin tekijöihin.

Kansainväliset työtehtävät ja kokemus on tullut keskeiseksi osaksi urajohtamisen menetelmiä sitä myötä, kun liiketoiminta ja toimintaympäristö on muuttunut kansainväliseksi. Ekspatriaattikomennuksista on muodostunut oma eläväinen johtamisen tutkimuksen alue. Urajohtamisen menetelmänä sen on ottanut huomioon ainakin Baruch (2003, 2006). Vanhemmissa tutkimuksissa se ei esiinny, mutta nykyisin kansainvälinen kokemus on kiistämättä arvokasta ja kysyttyä urapäätömaa.

Valmennus (Coaching) tarkoittaa työntekijälle tarjottua keskustelun ja yhteisen pohdinnan muodossa tapahtuvaa oman kehityksen ja kehittymisen mahdollisuuksien arviointia. Valmennus on mainittu Kimin (2005) listauksessa urajohtamisen

menetelmistä. Sekin on johtamisen tutkimukseen myöhemmin ilmaantunut menetelmä, joten vanhemmissa urajohtamisen menetelmien listauksissa se ei vielä esiinny.

Mentorointi tarkoittaa kokeneemman tai osaavamman työntekijän antamaa vapaamuotoista kokemusten jakoa ja neuvoja. Mentorointi voi olla organisaation järjestämää tai spontaanisti tapahtuvaa. Mentorointi on myös eräs niistä urajohtamisen menetelmistä, jotka esiintyvät poikkeuksetta kaikissa aikaisemmin viitatuissa listauksissa.

Tietokonepohjaiset ohjelmat/verkko-oppiminen ei ole missään aikaisemmassa listauksessa näkyvä urajohtamisen menetelmä. Se on nostettu todennäköisesti esiin, jotta saataisiin tieto siitä, ovatko urajohtamisen menetelmät muuttuneet uusien tietokonepohjaisten alustojen yleistymisen myötä. Tältä alueelta ei ole olemassa vielä merkittävästi tutkimusaineistoa.

Kysymyspatterin koostumuksesta on huomioitavaa se, että arviointiin ja yleiseen osaamisen kehittämiseen liittyvät urajohtamisen menetelmät on jätetty pois. Tähän lienee syynä tavoite rajata urajohtamista tarkemmin hahmotettavaksi kokonaisuudekseen. Lisäksi kyselyaineisto sisältää arvioinnista ja osaamisen kehittämisestä omat erilliset osionsa, joten niitä tarkastellaan erikseen. Kyselyaineiston arviointia koskevassa osuudessa olisi käytettävissä kysymys arviointiaineiston hyödyntämisestä urakehityksessä, mutta sitä ei tässä tutkimuksessa voida ottaa huomioon erilaisen kysymyksenasettelun vuoksi.

Kaiken kaikkiaan voidaan arvioida, että 14 mitattua urajohtamisen menetelmää kattavat urajohtamisen menetelmien kirjon melko hyvin. Tarkemman tiedon saaminen olemassa olevan teorian ja tutkimuksen pohjalta ja kyselytutkimuksen rajoitteet huomioiden olisi vaikeaa.

Organisaation kokoa mitataan henkilöstömäärän mukaan. Tutkimuksessa organisaatiot jaetaan henkilöstömäärän mukaan neljään ryhmään, joiden raja-arvot ovat alle 300 henkeä, 300-599 henkeä, 600-999 henkeä ja yli 1000 henkeä. Jaottelu on tehty niin, että kuhunkin ryhmään sijoittuu kutakuinkin yhtä suuri määrä organisaatioita.

Organisaation toimialaa on mitattu sen mukaan, toimiiko organisaatio yksityisellä vai julkisella toimialalla. Omaksi ryhmäkseen *muut organisaatiot* on eritelty organisaatiot, jotka eivät kuulu kumpaankaan ryhmään tai ovat osittain julkisia ja osittain yksityisiä.

Organisaation suoriutumista mitataan subjektiivisella kilpailijoihin verrannollistettavalla arviolla. Kyselyssä pyydettiin viisiportaisella asteikolla arvioimaan organisaation suoriutumista saman toimialan tai sektorin organisaatioihin verrattuna. Tällaisella kysymyksenasettelulla saadaan selville organisaatiossa vallitsevaan kokemukseen perustuva arvio suoriutumisesta. Mittaus ei siis ole objektiivinen vaan subjektiivinen tapa mitata organisaation toiminnan suoriutumista. Arvioitavia suoriutumisen osa-alueita ovat palvelun laatu, tuottavuusaste, kannattavuus, innovaatioaste, pörssikehitys ja ympäristöasiat. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan eri suoriutumisen osa-alueita erikseen. Suoriutumista mitattaessa rajataan julkisen toimialan organisaatiot analyysin ulkopuolelle, sillä niiden kohdalla ei voida olla varmoja, onko kaikkien suoriutumisen osa-alueiden arviointi niiden kohdalla relevanttia.

Organisaation taloudellista tuloksellisuutta mitataan luomalla taloudellisesta tuloksellisuudesta kertovista osa-alueista (palvelun laatu, tuottavuusaste ja kannattavuus) yksi muuttuja. Tällä tavalla voidaan mitata yleisemmin yksityisten organisaatioiden lähtökohtaisesti keskeisintä tavoitetta, eli omistajilleen voiton tuottamisen kykyä. Tuloksellisuus ei ole yksiselitteisesti määriteltävissä varsinkaan, kun asioita tarkastellaan henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Yleensä tuloksellisuus tarkoittaa suoriutumista jollakin taloudellisella mittarilla mitattuna. Näitä mittareita voivat olla esimerkiksi liikevaihtoon, tuottavuuteen, yrityksen markkina-arvoon, organisaation selviytymiseen tai taloudellisiin tuloksiin liittyvät tekijät (Kotila, 2005: s. 9-10). Tämän perusteella sitä mittaamaan valittiin edellä mainitut kolme suoriutumisen osa-aluetta.

#### **4.4. Analyysi**

Tutkimusaineistolle suoritettiin kolme tilastollista analyysiä. Käytetyt analyysimenetelmät ovat johtamistutkimuksessa yleisesti käytettyjä. Organisaatioiden urajohtamisen menetelmien käyttöä mitattiin laskemalla vastausten keskiarvot kussakin kolmessa organisaatioryhmässä. Mittaustuloksille suoritettiin ANOVA-varianssianalyysi, jolla tarkasteltiin eri ryhmistä saatujen mittaustulosten tilastollista merkitsevyyttä. ANOVAn lisäksi suoritettiin post hoc -testinä Bonferroni-testi, jolla tarkasteltiin ryhmien välisiä eroja kahdenvälisesti.

Organisaation koon ja urajohtamisen menetelmien käytön välistä yhteyttä tutkittiin jakamalla organisaatiot neljään ryhmään henkilöstömäärällä mitatun kokonsa mukaisesti

ja vertaamalla urajohtamisen menetelmien käytön eroja niiden välillä. Erojen tilastollista merkitsevyyttä mitattiin ANOVA-varianssianalyysillä. Analyysi suoritettiin organisaatioryhmien välillä jokaisen urajohtamisen menetelmän kohdalla erikseen sekä menetelmien yhteenlasketun käytön mukaan. Analyysi tehtiin myös erikseen organisaatioille niiden edellisen analyysin mukaisen toimialaluokittelun mukaan. Lisäksi suoritettiin post hoc -testinä Bonferroni-testi eri kokoryhmien välisten erojen merkitsevyyden selvittämiseksi.

Organisaation urajohtamisen menetelmien käytön sekä organisaation taloudellisen tuloksellisuuden ja muun suoriutumisen välistä yhteyttä mitattiin korrelaatioanalyysillä. Analyysissä käytettiin kuutta suoriutumisen mittaria sekä lisäksi taloudellisesta tuloksellisuudesta kertovaa mittaria, jossa otettiin huomioon kannattavuus, palvelun laatu ja tuottavuusaste. Organisaation suoriutumisen tarkastelussa rajattiin analyysin ulkopuolelle julkisten ja muiden organisaatioiden ryhmät, sillä kaikki käytetyt suoriutumisen mittarit eivät ole relevantteja tai sopivia kaikille ryhmille. Julkisille organisaatioille esimerkiksi kannattavuuden arvioiminen välttämättä ole relevanttia ja pörssikehityksen arvioiminen on täysin sopimaton mittari.

#### 4.5. Tulokset

Tehtyjen analyysien tulokset raportoidaan taulukoissa 5, 6 ja 7. Tuloksissa otetaan huomioon pelkästään tilastollisesti merkittävät ( $p < 0,05$ ) yhteydet, kuten on hyvän tieteellisen käytännön mukaista. Kunkin analyysin tulosten raportoinnin yhteydessä tarkastetaan analyysiä vastaava hypoteesi. Tutkimusten tuloksia tulkitaan tarkemmin kappaleessa 5.

##### 4.5.1. Urajohtamisen menetelmien käyttö yksityisissä ja julkisissa organisaatioissa

Organisaation toimialan ja urajohtamisen menetelmien käytön välillä tehdyn tilastollisen analyysin tulokset on kirjattu taulukkoon 5. Tutkimukseen vastanneiden organisaatioiden joukossa useimpien urajohtamisen menetelmien käyttö on melko vähäistä tai kohtalaista. Menetelmäkohtaiset vastausten keskiarvot vaihtelevat välillä 0,86 – 2,27. Selkeästi eniten käytettäviä organisaation urajohtamisen menetelmiä ovat *Osallistuminen tiimityöhön projekteissa* ja *työssä harjoittelu*. Niiden käyttö on keskimäärin mitta-asteikon puolenvälin yläpuolella. Vähiten käytettyjä menetelmiä ovat *kansainväliset työtehtävät*,

*johtamispotentiaalin kehittämisohjelmat ja muodolliset urasuunnitelmat.* Niiden kohdalla vastausten keskiarvo jää alle yhden, joten suuressa osassa organisaatioita näitä menetelmiä ei käytetä laisinkaan. On todettava kuitenkin, että kansainväliset työtehtävät eivät todennäköisesti ole relevantti urajohtamisen menetelmä niiden organisaatioiden kohdalla, joiden toiminta ei ole kansainvälistä. Nämä organisaatiot laskevat keskiarvoa merkittävästi.

Eri menetelmien yleisyydessä on havaittavissa selkeitä eroja, mikä kertoo siitä, että mitta-asteikko ja kysymyksenasettelu tuovat esiin todellisia eroja mitattujen menetelmien käytössä.

Yksityisten ja julkisten organisaatioiden välillä on selkeä ero urajohtamisen menetelmien käytön yleisyydessä. Yksityisissä organisaatioissa urajohtamisen menetelmien käyttö (1,73) on selkeästi yleisempää kuin julkisissa organisaatioissa (1,18). Keskiarvon ero on 0,55 yksikköä mitta-asteikolla, jonka vaihteluvälin pituus on 4. Muissa organisaatioissa urajohtamisen menetelmien käyttö sai keskiarvoksi 1,28. ANOVA-analyysin mukaan erot ryhmien välillä ovat tilastollisesti merkittäviä ( $p < 0,05$ ). Ryhmien välisessä post hoc -testissä havaitaan, että erot ovat tilastollisesti merkittäviä yksityisten ja julkisten sekä yksityisten ja muiden organisaatioiden välillä. Yksittäisissä urajohtamisen menetelmissä organisaatioryhmien väliset erot ovat tilastollisesti merkittäviä ( $p < 0,05$ ) yhdentoista menetelmän kohdalla. Eroa ei pystytty tilastollisesti todistamaan *Muodollisten verkostointijärjestelmien, kehittämiskeskusten tai suunniteluun työkierron* käytön yleisyydessä. Useimpien menetelmien kohdalla post hoc -testissä havaittiin ryhmien välisessä vertailussa tilastollisesti merkittäviä eroja erityisesti yksityisten ja julkisten organisaatioiden välillä. Joidenkin kohdalla erot olivat tilastollisesti merkittäviä myös yksityisten ja muiden organisaatioiden välillä.

**Taulukko 5:** Organisaation urajohtaminen menetelmien käyttö erilaisissa organisaatioissa.

Organisaation urajohtamisen menetelmät	Yksityiset organisaatiot	Julkiset organisaatiot	Muut organisaatiot	Kaikki organisaatiot yhteensä	F-arvo	Tilastollisesti merkittävät erot luokkien välillä (Bonferroni)
Erityistehtävät	<b>2,18</b> 1,07	<b>1,51</b> 1,14	<b>2,06</b> 0,90	<b>1,88</b> 1,13	7,92 *	1 > 2
Projektit oppimisen stimuloimiseksi	<b>1,84</b> 1,32	<b>1,30</b> 1,23	<b>1,76</b> 1,03	<b>1,59</b> 1,28	3,85 *	1 > 2
Työssä harjoittelu	<b>2,40</b> 1,14	<b>1,84</b> 1,09	<b>2,29</b> 1,10	<b>2,14</b> 1,14	5,13 *	1 > 2
Osallistuminen tiimityöhön projekteissa	<b>2,66</b> 1,09	<b>1,94</b> 1,15	<b>2,00</b> 0,79	<b>2,27</b> 1,15	9,29 *	1 > 2
Muodolliset verkostointijärjestelmät	<b>1,26</b> 1,12	<b>1,10</b> 1,13	<b>1,35</b> 0,93	<b>1,19</b> 1,15	0,52	-
Muodolliset urasuunnitelmat	<b>1,28</b> 1,25	<b>0,69</b> 0,80	<b>0,88</b> 0,99	<b>0,98</b> 1,08	6,47 *	1 > 2
Kehittämiskustusten käyttö	<b>1,75</b> 1,67	<b>1,38</b> 1,66	<b>1,47</b> 1,46	<b>1,55</b> 1,64	1,01	-
Seuraajasuunnittelu	<b>1,91</b> 1,19	<b>1,03</b> 1,10	<b>1,06</b> 0,97	<b>1,44</b> 1,21	13,31 *	1 > 2 1 > 3
Suunniteltu työkierto	<b>1,68</b> 1,15	<b>1,30</b> 0,89	<b>1,53</b> 1,33	<b>1,49</b> 1,08	2,59	-
Johtamispotentiaalinen kehittämisohjelmat	<b>1,38</b> 1,39	<b>0,49</b> 0,88	<b>0,47</b> 1,01	<b>0,90</b> 1,23	12,86 *	1 > 2 1 > 3
Kansainväliset työtehtävät ja kokemus	<b>1,18</b> 1,21	<b>0,68</b> 1,08	<b>0,18</b> 0,53	<b>0,86</b> 1,15	7,82 *	1 > 2 1 > 3
Valmennus (Coaching)	<b>1,51</b> 1,15	<b>0,95</b> 1,02	<b>0,94</b> 1,03	<b>1,20</b> 1,12	5,84 *	1 > 2
Mentorointi	<b>1,39</b> 1,07	<b>1,06</b> 0,91	<b>0,88</b> 0,78	<b>1,19</b> 0,99	3,17 *	-
Tietokonepohjaiset ohjelmat	<b>1,74</b> 1,27	<b>1,31</b> 1,16	<b>1,06</b> 1,25	<b>1,49</b> 1,23	3,67 *	-
<b>Yhteensä</b>	<b>1,73</b> 0,75	<b>1,18</b> 0,66	<b>1,28</b> 0,46	<b>1,44</b> 0,73	13,08 *	1 > 2 1 > 3

**Taulukon lukeminen:** Ylempi lihavoitu luku kertoo annettujen vastausten keskiarvon asteikolla 0-4. Arvo 0 tarkoittaa, ettei menetelmää käytetä lainkaan ja arvo 4, että menetelmää käytetään erittäin paljon. Alempi luku kertoo vastausten keskihajonnan. Varianssianalyysin antaman F-arvon tilastollista merkitsevyyttä ( $p < 0,05$ ) merkitään asteriskilla (\*). Tilastollisesti merkitsevien erojen ilmoittamisessa on luokista käytetty numeroita 1, 2 ja 3 taulukossa merkityn järjestyksen mukaan.



Analyysissä havaittiin, että yhdessätoista urajohtamisen menetelmän käytössä on tilastollisesti merkitsevä ero yksityisten toimialojen organisaatioiden, julkisten organisaatioiden ja muiden organisaatioiden välillä. Post hoc -testillä havaittiin, että ero on tilastollisesti merkittävä julkisten ja yksityisten organisaatioiden välillä yhdeksän urajohtamisen menetelmän kohdalla. Erot ryhmien välillä sekä yksityisten ja julkisten organisaatioiden keskinäisessä vertailussa olivat tilastollisesti merkittäviä myös urajohtamisen menetelmien keskiarvoa kuvaavan muuttujan suhteen. Kaikki havaitut tilastollisesti merkitsevät yhteydet osoittivat, että urajohtamisen menetelmien käyttö on yleisempää yksityisissä kuin julkisissa organisaatioissa. Näin ollen hypoteesi 1 voidaan vahvistaa.

H1: Yksityisillä toimialoilla organisaation urajohtamisen menetelmiä käytetään julkisia toimialoja enemmän.

#### 4.5.2. Urajohtamisen menetelmien käyttö eri kokoisissa organisaatioissa

Organisaation koon ja urajohtamisen menetelmien käytön välillä tehdyn tilastollisen analyysin tulokset on kirjattu taulukkoon 6. Urajohtamisen menetelmien käyttö vaihtelee huomattavasti eri kokoisissa organisaatioissa. Suuremmissa organisaatioissa organisaation urajohtamisen menetelmiä käytetään yleisesti enemmän. Poikkeuksen tästä kehityksestä tekevät kaikkein suurimmat julkiset organisaatiot, joissa urajohtamisen menetelmien käyttö näyttää vähentyvän, kun organisaation koko ylittää 1000 työntekijän rajan. Korkeimmillaan muuttuja on suurissa yksityisissä organisaatioissa, joissa urajohtamisen menetelmien käyttö saa keskiarvon 2,14. Se vastaa asteikolla 0-4 mitattavalle muuttujalle kohtuullista urajohtamisen menetelmien käyttöä organisaatioissa. Selkeästi vähiten urajohtamisen menetelmiä käytetään alle 600 hengen julkisissa organisaatioissa, joissa menetelmien käytön keskiarvo saa keskiarvon 0,95 - 0,97. Tämä tarkoittaa, että merkittävä osa näistä organisaatioista ei käytä urajohtamisen menetelmiä juuri ollenkaan. ANOVAn mukaan koon vaikutus urajohtamisen menetelmien käyttöön on tilastollisesti merkittävää ( $p < 0,05$ ), kun tarkastellaan kaikkia organisaatioita toimialasta riippumatta. Yhteys on tilastollisesti merkittävää myös silloin, kun tarkastelu rajataan pelkästään yksityisiin organisaatioihin. Muissa toimialaryhmissä yhteyttä ei voitu todistaa tilastollisesti merkitseväksi.

**Taulukko 6:** Organisaation urajohtamisen menetelmien käyttö erikokoisissa yrityksissä.

	1 – 299 työntekijää	300 – 599 työntekijää	600 – 999 työntekijää	yli 1000 työntekijää	Yhteensä	F-arvo	Tilastollisesti merkittävät erot luokkien välillä (Bonferroni)
Erityistehtävät	<b>1,74</b> 1,19	<b>1,82</b> 1,26	<b>2,00</b> 1,05	<b>2,04</b> 0,98	<b>1,88</b> 1,13	0,97	-
Projektit oppimisen stimuloimiseksi	<b>1,24</b> 1,16	<b>1,57</b> 1,36	<b>1,96</b> 1,33	<b>1,74</b> 1,21	<b>1,59</b> 1,28	2,04	-
Työssä harjoittelu	<b>2,09</b> 1,24	<b>1,97</b> 1,22	<b>2,17</b> 1,03	<b>2,26</b> 1,06	<b>2,14</b> 1,14	0,60	-
Osallistuminen tiimi- työhön projekteissa	<b>2,06</b> 1,18	<b>2,38</b> 1,29	<b>2,35</b> 1,11	<b>2,25</b> 1,02	<b>2,27</b> 1,15	0,50	-
Muodolliset verkos- tointijärjestelmät	<b>1,00</b> 0,99	<b>1,08</b> 1,25	<b>1,43</b> 1,32	<b>1,34</b> 1,04	<b>1,19</b> 1,15	1,45	-
Muodolliset urasuunnitelmat	<b>0,79</b> 0,98	<b>0,78</b> 1,04	<b>1,17</b> 1,30	<b>1,30</b> 1,05	<b>0,98</b> 1,08	3,22 *	-
Kehittämiskes- kusten käyttö	<b>1,18</b> 1,51	<b>1,43</b> 1,63	<b>2,22</b> 1,65	<b>1,49</b> 1,68	<b>1,55</b> 1,64	1,77	-
Seuraajasuunnittelu	<b>1,26</b> 1,21	<b>1,15</b> 1,19	<b>1,57</b> 1,16	<b>1,75</b> 1,19	<b>1,44</b> 1,21	2,46	-
Suunniteltu työkierto	<b>1,03</b> 0,97	<b>1,42</b> 0,10	<b>1,74</b> 1,14	<b>1,75</b> 1,05	<b>1,49</b> 1,08	3,08 *	1 < 4
Johtamispotentiaalin kehittämisohjelmat	<b>0,74</b> 1,21	<b>0,67</b> 0,95	<b>1,04</b> 1,40	<b>1,25</b> 1,44	<b>0,90</b> 1,23	2,66 *	-
Kansainväliset työ- tehtävät ja kokemus	<b>0,82</b> 1,06	<b>0,70</b> 1,06	<b>1,04</b> 1,36	<b>1,00</b> 1,24	<b>0,86</b> 1,15	0,88	-
Valmennus (Coaching)	<b>0,94</b> 1,10	<b>1,10</b> 1,12	<b>1,22</b> 1,24	<b>1,49</b> 1,05	<b>1,20</b> 1,12	1,99	-
Mentorointi	<b>0,88</b> 0,88	<b>1,12</b> 1,03	<b>1,17</b> 1,07	<b>1,49</b> 0,91	<b>1,19</b> 0,99	2,74 *	1 < 4
Tietokonepohjaiset ohjelmat	<b>1,29</b> 1,24	<b>1,23</b> 1,20	<b>1,39</b> 1,31	<b>1,96</b> 1,16	<b>1,49</b> 1,23	3,88 *	2 < 4
<b>Yhteensä</b>	<b>1,22</b> 0,63	<b>1,32</b> 0,75	<b>1,61</b> 0,77	<b>1,68</b> 0,71	<b>1,45</b> 0,71	3,60 *	1 < 4
Yksisyyset organisaatiot	<b>1,39</b> 0,67	<b>1,68</b> 0,72	<b>1,81</b> 0,78	<b>2,14</b> 0,70	<b>1,74</b> 0,75	3,73 *	1 < 4
Julkiset organisaatiot	<b>0,95</b> 0,58	<b>0,97</b> 0,66	<b>1,43</b> 0,78	<b>1,36</b> 0,56	<b>1,18</b> 0,66	2,68	-
Muut organisaatiot	<b>1,08</b> 0,44	<b>1,27</b> 0,40	<b>1,29</b> -	<b>1,53</b> 0,55	<b>1,28</b> 0,46	0,84	-

**Taulukon lukeminen:** Ylempi lihavoitu luku kertoo annettujen vastausten keskiarvon asteikolla 0-4. Arvo 0 tarkoittaa, ettei menetelmää käytetä lainkaan ja arvo 4, että menetelmää käytetään erittäin paljon. Alempi luku kertoo vastausten keskihajonnan. Varianssianalyysin antaman F-arvon tilastollista merkitsevyyttä ( $p < 0,05$ ) merkitään asteriskilla (\*). Tilastollisesti merkitsevien erojen ilmoittamisessa on luokista käytetty numeroita 1, 2, 3 ja 4 taulukossa merkityn järjestyksen mukaan.

Useimpien yksittäisten urajohtamisen menetelmien käyttö näyttää lisääntyvän organisaation koon kasvaessa, mutta joidenkin menetelmien kohdalla löytyy tästä säännönmukaisuudesta myös poikkeuksia. Esimerkiksi *osallistuminen tiimityöhön projekteissa* ja *työssä harjoittelun* käyttö ei näytä merkittävästi muuttuvan organisaation koon kasvaessa. ANOVAn mukaan vaihtelu on tilastollisesti merkittävää ( $p < 0,05$ ) *muodollisten urasuunnitelmien, suunnitellun työkierron, johtamispotentiaalnin kehittämishjelmien, mentoroinnin ja tietokonepohjaisten ohjelmien* käytössä.

Tehdyn Bonferroni-testin perusteella pelkästään kaikkein suurimpien ja pienimpien organisaatioiden välistä eroa organisaation urajohtamisen menetelmien käytössä voidaan pitää tilastollisesti merkitsevänä ( $p < 0,05$ ) ryhmien keskinäisvertailussa. Poikkeuksen muodostaa tietokonepohjaisten ohjelmien käyttö, jossa tilastollisesti merkitsevä ero havaittiin 300-599 työntekijän ja yli tuhannen työntekijän yritysten välillä.

Tutkimusta varten organisaatiot jaettiin neljään kokoluokkaan, joita vertailemalla havaittiin tilastollisesti merkitseviä eroja luokkien välillä viiden eri urajohtamisen menetelmien käytössä. Erot luokkien välillä havaittiin tilastollisesti merkitseviksi myös urajohtamisen menetelmien käyttöä kuvaavan muuttujan suhteen. Yksittäisiä poikkeuksia lukuun ottamatta havaittiin, että organisaation urajohtamisen menetelmien käyttö lisääntyy organisaation koon kasvaessa. Luokkien välisessä post hoc -vertailussa havaittiin tilastollisesti merkitseviä eroja suurten ja pienten organisaatioiden välillä kolmen menetelmän kohdalla sekä menetelmien keskiarvoa kuvaavan muuttujan kohdalla. Jaottelemalla organisaatiot toimialan mukaan havaittiin kuitenkin, että erot kokoluokkien välillä ovat tilastollisesti merkitseviä pelkästään yksityisissä organisaatioissa. Julkisissa organisaatioissa havaittiin samansuuntaista säännönmukaisuutta, joka ei kuitenkaan riittänyt ylittämään tilastollisen merkitsevyyden rajaa. Näiden tulosten perusteella hypoteesi 2 voidaan vahvistaa.

H2: Organisaation koko ja organisaation urajohtamisen menetelmien käyttö ovat positiivisesti yhteydessä toisiinsa.

#### 4.5.3. Urajohtamisen menetelmien käytön ja organisaation suoriutumisen yhteys

Urajohtamisen menetelmien käytön ja organisaation koetun suoriutumisen välisiä korrelaatioita on esitetty taulukossa 7. Käytetyillä muuttujilla mitattuna urajohtamisen ja organisaation suoriutumisen välillä havaittiin tilastollisesti merkitsevää yhteyttä

pelkästään joillain yksittäisillä suoriutumisen osa-alueilla. Erityisesti ympäristöasioissa suoriutumisen ja urajohtamisen menetelmien käytön välillä havaittiin useita tilastollisesti merkittäviä ( $p < 0,05$ ) ja erittäin merkittäviä yhteyksiä ( $p < 0,01$ ). Yhteyksien vahvuutta osoittavat korrelaatiokertoimet olivat myös säännönmukaisesti korkeita vaihdellen 0,27 ja 0,54 välillä. Tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta ympäristöasioissa suoriutumisessa ei pystytty todistamaan *erityistehtävien*, *työssä harjoittelun*, *kehittämiskeskusten käytön* ja *suunnitellun työnkierron* kohdalla. Vahva tilastollinen riippuvuus ympäristöasioissa suoriutumisen ja urajohtamisen menetelmien käytössä näkyy myös urajohtamisen menetelmien käyttöä osoittavassa keskiarvoluvussa. Tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p < 0,01$ ) yhteys havaittiin myös palvelun laadussa suoriutumisen sekä *työssä harjoittelun* ja *mentoroinnin* käytön välillä sekä pörssikehityksen ja *kansainvälisten työtehtävien* välillä.

Urajohtamisen käytön ja organisaation taloudellisen tuloksellisuuden välillä ei havaittu tilastollisesti merkitseviä korrelaatiota. Tilastollisesti merkittävää yhteyttä ei havaittu myöskään taloudellisen tuloksellisuuden ja yhdenkään yksittäisen urajohtamisen menetelmän välillä. Taloudellisen tuloksellisuuden elementeistä merkityksellinen yhteys havaittiin pelkästään palvelun laadussa suoriutumisen sekä kahden urajohtamisen menetelmän välillä, kuten yllä jo todettiin. Tältä osin tulokset olivat siis hyvin yhtenäisiä.

Korrelaatioanalyysin tuloksista on huomionarvoista se, että useimmat organisaation suoriutumisen ja urajohtamisen menetelmien käytön väliset korrelaatiokertoimet ovat huomattavan lähellä nollaa. Lukuun ottamatta edellä mainittuja havaittuja tilastollisesti merkittäviä korrelaatioita urajohtamisen menetelmien käytön ja organisaation suoriutumisen välinen vaikutus vaikuttaa olevan satunnaista.

**Taulukko 7:** Organisaation urajohtamisen menetelmien ja koetun eri osa-alueilla suoriutumisen väliset korrelaatiot yksityisissä organisaatioissa.

Urajohtamisen käyttö	Palvelun laatu	Tuottavuusaste	Kannattavuus	Innovaatioaste	Pörssikehitys	Ympäristöasiat	Taloudellinen tuloksellisuus
Erytistehtävät	0,19	0,13	0,06	0,19	0,26	0,20	0,15
Projektit oppimisen stimuloimiseksi	0,12	0,01	0,03	0,16	-0,28	0,24*	0,05
Työssä harjoittelu	0,33**	0,12	0,06	0,12	-0,14	0,14	0,18
Osallistuminen tiimityöhön projekteissa	0,10	0,08	0,15	-0,04	-0,01	0,34**	0,14
Muodolliset verkostointijärjestelmät	0,13	0,09	0,10	0,14	0,23	0,25*	0,13
Muodolliset urasuunnitelmat	-0,03	0,04	0,08	0,05	-0,06	0,41**	0,05
Kehittämiskustusten käyttö	0,05	0,05	-0,07	-0,01	-0,03	-0,03	0,00
Seuraajasuunnittelu	-0,09	0,08	0,02	-0,09	0,04	0,29*	0,02
Suunniteltu työkierto	0,10	0,11	0,10	-0,06	-0,33	0,15	0,13
Johtamispotentiaalinh kehittämishjelmat	-0,08	0,03	0,06	0,10	0,02	0,49**	0,02
Kansainväliset työtehtävät ja kokemus	0,04	0,04	0,05	0,20	0,43*	0,54**	0,06
Valmennus (Coaching)	0,16	-0,03	0,06	0,11	-0,16	0,40**	0,06
Mentorointi	0,28**	0,06	0,19	0,11	-0,02	0,41**	0,22
Tietokonepohjaiset ohjelmat	-0,15	-0,19	-0,16	-0,21	0,01	0,27*	-0,21
<b>Organisaatiot yhteensä</b>	<b>0,14</b>	<b>0,08</b>	<b>0,09</b>	<b>0,07</b>	<b>- 0,01</b>	<b>0,49**</b>	<b>0,12</b>

**Taulukon lukeminen:** Ruutuun merkitty luku kertoo kahden muuttujan välisen korrelaatiokertoimen suuruuden. Tilastollista merkitsevyyttä ( $p < 0,05$ ) merkitään asteriskilla (\*) ja vahvaa tilastollista merkitsevyyttä ( $p < 0,01$ ) kahdella asteriskilla (\*\*).

Organisaation urajohtamisen menetelmien käytön ja suoriutumisen osa-alueiden välisissä vertailuissa havaittiin joitain yksittäisiä tilastollisesti merkittäviä yhteyksiä. Suurin osa havaituista yhteyksistä ilmeni organisaation ympäristöasioista suoriutumisen ja kymmenen eri urajohtamisen menetelmän välillä. Lisäksi havaittiin tilastollisesti

merkitsevä yhteys 1) Palvelun laadussa suoriutumisen ja työssä harjoittelun käytön, 2) Palvelun laadussa suoriutumisen ja mentoroinnin käytön sekä 3) pörssikehityksessä suoriutumisen ja kansainvälisten tehtävien käytön välillä. Vaikka tilastollisesti merkittäviä yhteyksiä organisaation suoriutumisen ja urajohtamisen menetelmien käytön välillä havaittiin useita, ei tuloksia voida pitää sellaisina, että ne yksiselitteisesti todistavat asetetun hypoteesin 3 oikeaksi. Yhteyttä ei havaittu urajohtamisen menetelmien käytön ja organisaation kannattavuuden, tuottavuusasteen tai laajasti ymmärretyn taloudellisen tuloksellisuuden välillä. Lähtökohtaisesti nämä ovat yksityisen organisaation tavoitteista kaikkein keskeisimpiä. Näin ollen hypoteesin 3 paikkansapitävyyden tarkastamiseksi on tehtävä tarkempaa tutkimustulosten tulkintaa.

H3: Organisaation urajohtamisen menetelmien käyttö on positiivisesti yhteydessä organisaation taloudellisen tuloksellisuuden ja muun suoriutumisen kanssa.

## 5. TULOSTEN TULKINTA

Urajohtaminen on ollut tutkimuksen ja teorian valossa jokseenkin epämääräinen johtamisen osa-alue. Näkemykset sen merkityksestä ja asemasta osana organisaation toiminnan johtamisen kokonaisuutta ja organisaatorakennetta ovat vaihdelleet. Joissain tutkimuksessa organisaation urajohtamista on selkeästi nostettu korkeampaan asemaan kuin mitä on perusteltua. Sitä on hieman liioitellusti esitetty jopa omaksi henkilöstötoiminnokseen. Toisaalta puhtaasti yksilön vahvaa omistajuutta urastaan korostavat urakäsitykset ovat sisältäneet oletuksen, että organisaation rooli urajohtamisessa on lähes olematon.

Tässä tutkimuksessa on selvitetty urajohtamisen asemaa osana 2010-luvun organisaation henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta. Analyyseillä selvitettiin organisaation urajohtamisen menetelmien käyttöä erilaisissa organisaatioissa ja sen seurauksia organisaation suoriutumisessa. Näin saatiin tilastollisilla menetelmillä todistettua, että organisaation toimialla ja koolla on merkitystä organisaation urajohtamisen menetelmien käyttöön, mutta organisaation suoriutumiseen sillä ei ole yksiselitteistä vaikutusta. Erikseen luotiin myös taloudellisesta tuloksellisuudesta kertova suoriutumisen mittari, jotta tästä yksityisen organisaation keskeisimmästä tavoitteesta saadaan erikseen mitattava muuttuja. Senkään suhteen ei havaittu yhteyttä organisaation urajohtamisen menetelmien käytön kanssa. Tulosten antia pohtimalla voidaan kuitenkin vetää huomattavasti laajempia johtopäätöksiä urajohtamisen merkityksestä ja toteuttamistavoista sekä merkityksestä osana henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta.

Ensiksi voidaan todeta, että organisaation urajohtamisen menetelmien käyttö on melko tavallista suuressa osassa organisaatioita suoritetun tutkimuksen mukaan. Etenkin yksityisissä organisaatioissa joidenkin urajohtamisen menetelmien käyttöä voi luonnehtia jopa melko yleiseksi. Se kertoo siitä, että organisaatiot näkevät oman roolinsa ainakin jokseenkin merkittäväksi työntekijöidensä uran kehitykseen vaikuttavana tahona. Tietenkin voidaan pohtia, ovatko tässä tutkimuksessa urajohtamisen menetelmiksi tulkitut menetelmät käytössä nimenomaan siinä tarkoituksessa, että niillä johdetaan työntekijöiden uria. On nimittäin mahdollista, että niistä useita toteutetaan muista syistä, kuten esimerkiksi osaamisen kehittämiseksi tai luovan työskentelytavan edistämiseksi. Tällöin kyseessä ei olisi ensisijaisesti urajohtamisen menetelmä vaan jotain muuta tavoitetta edistävä toiminta, jolla organisaatio kuitenkin tunnistaa olevan vaikutusta myös urajohtamisen alueella. Näiden mahdollisten tulkintojen mittaaminen on tutkimuksen

aineiston valossa vaikeaa. Voidaan kuitenkin olla melko varmoja, että useissa käytetyistä urajohtamisen menetelmistä todellakin on kyse aidoista urajohtamisen eteen toteutettavasta toiminnasta. Esimerkiksi erityistehtävät, johtamispotentiaalinen kehittämisohjelmat, seuraajasuunnittelu ja muodolliset urasuunnitelmat eivät hyvin todennäköisesti olisi organisaation keinovalikoimassa, jos niillä ei olisi mitään motiivia edistää työntekijöidensä urakehitystä toivomallaan tavalla.

Urajohtamisen menetelmien kohtuullinen käyttö kertoo siitä, että työurat eivät ainakaan vielä 2010-luvun kuluessa ole siirtyneet pelkästään yksilöiden ohjauksessa ja omistuksessa olevaksi ilmiöksi. Organisaatioilla on edelleen rooli urajohtamisessa, vaikka uudet liikkuvuutta korostavat urakäsitykset ja uraorientaatiot ovatkin nousseet uratutkimuksen ja -teorian valtavirraksi. Vaikka työn liikkuvuus ja joustavuus ovat lisääntyneet, työuran merkitys osana organisaation toimintaympäristöä ei ole poistunut. Saatujen tutkimustulosten valossa voisi tehdä jopa valistuneen arvauksen, että joissain tilanteissa työntekijöiden urakehityksen johtaminen voi olla organisaatioille jopa entistä tärkeämpää. Tätä tukevat myös tämän tutkimuksen havainnot siitä, että organisaation ominaisuudet vaikuttavat vahvasti urajohtamisen menetelmien käyttöön. Osalle organisaatioista urajohtamisen toteuttaminen on siis mahdollisesti hyvin tärkeää tai hyödyllistä, minkä todistamiseen ei kuitenkaan ole tässä tutkimuksessa näyttöä. Olettaa voidaan vain se, että osalle organisaatioista urajohtaminen on huomattavasti tärkeämpää tai hyödyllisempää kuin toisille.

Toisena tulkintana voidaan esittää, että organisaation piirteillä on vaikutusta siihen, miten paljon organisaation urajohtamisen menetelmiä käytetään. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin pelkästään organisaation kokoluokan ja toimialan vaikutusta urajohtamisen menetelmien käyttöön. Analyysit todistivat, että urajohtamista toteutetaan säännönmukaisesti enemmän yksityisten toimialojen ja suurissa organisaatioissa. Nämä havainnot olivat ennakoita oletetun mukaisia. Voitiin olettaa, että kilpailullisessa yksityisessä toimintaympäristössä toimiva organisaatio joutuu panostamaan enemmän henkilöstötoimintojensa laatuun. Toisaalta voitiin olettaa, että suuremmissa organisaatioissa on myös suuremmat resurssit toteuttaa urajohtamisen menetelmiä. Nämä yhteydet ovat järkeenkäyviä. Ajatusta voidaan kuitenkin viedä pidemmälle ja pohtia, onko oletettavaa, että myös muut organisaation keskeiset ominaisuudet saattavat vaikuttaa organisaation urajohtamisen menetelmien käyttöön yhtä keskeisesti. Voisiko esimerkiksi kansainvälinen toimintaympäristö, toimialan osaamiskeskeisyys tai ympäröivien työmarkkinoiden joustavuus vaikuttaa siihen, miten hyödyllistä urajohtaminen on organisaatiolle? Todennäköistä on, että joidenkin organisaatioon tai sen



toimintaympäristöön liittyvien tekijöiden merkitys pystytään todistamaan tilastollisesti merkitsevästi.

Tällä tutkimuksella ei pystytä tulosten valossa vastaamaan kysymykseen, miksi organisaation urajohtaminen näyttää olevan tarpeellisempaa osalle organisaatioista kuin toisille. Syyt on siis yritettävä etsiä tulkinnan keinoin, kuten edellä esitettiin. Aikaisemmassa uratutkimusta koskevassa tutkimustiedossa on tosin löydettävissä viitteitä siitä, mitkä voivat olla mahdollisia juurisyitä eroille. On ehdotettu, että esimerkiksi organisaation rakenne vaikuttaa siihen, miten urajohtamista sen sisällä voidaan toteuttaa (Miles & Snow, 1996). Jos organisaatio on hyvin matala tai verkostomainen, sen sisällä ei välttämättä ole selkeitä uralla etenemisen reittejä. Toisaalta hyvin hierarkkisissa organisaatioissa tällaisia reittejä voi olla enemmän ja urajohtaminen näin paremmin perusteltavissa olevaa toimintaa. Toiseksi on esitetty, että työntekijöiden proaktiivisuudella on merkitystä siihen, miten keskeinen organisaation asema urajohtamisen toteuttajana on (Pazy, 1988). Jos on niin, että joissain organisaatioissa työntekijät ovat taipuvaisempia olemaan hyvin proaktiivisia, saavat organisaation ponnistukset urajohtamisen saralla paremman vaikutuksen aikaan.

Kolmanneksi voidaan todeta, ettei urajohtamisen menetelmien käytön ja organisaation taloudellisen tuloksellisuuden tai muun suoriutumisen yhteyttä pystytty yksiselitteisesti todistamaan tässä tutkimuksessa käytetyillä tutkimusmenetelmillä ja mittareilla. Tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä joidenkin suoriutumisen osa-alueiden ja urajohtamisen menetelmien käytön välillä pystyttiin havaitsemaan, mutta suurin osa mitatuista korrelaatioista oli niin pieniä ja tilastollisesti merkityksettömiä, että kyse on todennäköisesti sattumasta. Tilastollisesti merkitsevää yhteyttä organisaation urajohtamisen menetelmien käytön ja suoriutumisen välillä havaittiin erityisesti ympäristöasioissa suoriutumisen kohdalla. Yhteydet olivat hyvin vahvoja ja tilastollisesti merkitseviä, mutta ympäristöasioissa suoriutuminen ei kuitenkaan ole yksityisten organisaatioiden suoriutumisen arvioinnin keskeisimpiä elementtejä. Kiinnostavaa on kuitenkin koettaa tulkita, mistä näin merkittävä ja vahva tilastollinen yhteys voi johtua. Loogisella pohdinnalla ei nimittäin ole löydettävissä yksiselitteistä syyä ja seurauksen muotoista yhteyttä. Mahdollinen selitys voi löytyä organisaation arvopohjasta. Jos organisaation toiminnassa saavat suuren merkityksen esimerkiksi vastuullisuus, pitkäjänteinen päätöksenteko tai yhteiskuntavastuun kantamiseen liittyvät arvot, saattavat organisaation perusvastuun ylittävät tavoitteet nousta keskeisiksi sen toiminnassa. Ympäristövastuun kantaminen ja työntekijöiden urakehityksestä huolehtiminen saattavat kumpikin olla seurauksia siitä, että organisaatiossa on omaksuttu tavallista laajempi

yleisen hyvän ja vastuunkannon arvopohja. Toinen mahdollisuus on se, että jotkin organisaatiot pyrkivät strategisesti muodostamaan itsestään brändiä hyvänä, innovatiivisena ja vastuullisena toimijana. Tällaisten tavoitteiden todeksi eläminen esimerkiksi ympäristötekojen ja työntekijöiden urakehityksen tukemisen avulla voi olla myös järkeenkäypä tulkinta.

Yksittäiset yhteydet havaittiin myös palvelun laadulla mitatun suoriutumisen sekä mentoroinnin ja työssä harjoittelun välillä. Nämä yhteydet olivat mielenkiintoisia, sillä muissa urajohtamisen menetelmissä ei havaittu lainkaan merkitseviä yhteyksiä palvelun laadussa suoriutumiseen. Tässäkään yhteydessä ei ole pääteltävissä selkeää syy- ja seurauksen suhdetta siitä, miten työurien kehittäminen mentoroinnilla ja työssä harjoittelulla aiheuttaisi kilpailijoita parempaa palvelun laatua. Todennäköisesti tässäkin yhteydessä on kyse siitä, että selittävä tekijä on jokin muu kuin urajohtamisen aikaan saamat suorat vaikutukset. On mahdollista, että monissa organisaatioissa mentorointia ja työssä harjoittelua käytetään keinoina levittää työntekijöiden hankkimaa osaamista ja tietoa palveluiden tuottamisesta ja asiakaskontaktien hoitamisesta. Mahdollisesti nämä organisaatiot ovat palveluorganisaatioita tai toimivat alalla, jossa asiakaskontakteilla on suuri merkitys. Tällöin on tärkeää siirtää työntekijöiden hankkimaa tietoa palveluiden tuottamisesta eteenpäin uusille ja työtään vielä opetteleville työntekijöille.

Havaittu pörssikehityksen ja kansainvälisten tehtävien käytön yhteys on todennäköisesti selitettävissä sillä, että pörssiin listautuneet organisaatiot ovat yleisesti suurempia ja kansainvälisillä markkinoilla toimivia, joten niiden piirissä kansainvälisten työtehtävien tarve on yleisempää kuin pienemmissä. Tämä voitaisiin tarkistaa vakioimalla nämä organisaatioon liittyvät seikat, mutta siihen ei tässä tutkimuksessa ole valitettavasti mahdollisuutta.

Erikseen tutkimuksessa tarkasteltiin organisaation taloudellisen tuloksellisuuden ja urajohtamisen menetelmien käytön välistä yhteyttä, sillä se on lähtökohtaisesti yksityisen organisaation keskeisin suoriutumisen osa-alue. Näiden muuttujien välisille yhteyksille tulee siksi antaa kaikkein suurin painoarvo, kun tutkitaan urajohtamisen ja organisaation suoriutumisen välistä yhteyttä. Sitä ei kuitenkaan havaittu minkään urajohtamisen menetelmän kohdalla, minkä perusteella asetettu hypoteesi jouduttiin hylkäämään.

Organisaation suoriutumisen ja urajohtamisen menetelmien käytön välistä yhteyttä mitattaessa voi olla mahdollista, että yhteyksiä ei löytynyt siksi, että suoriutumista ei selvitetty riittävän pitkälle tulevaisuuteen yltävällä arviolla tai että mittarit eivät olleet

sopivia. On mahdollista, että urajohtamisen vaikutukset ovat pitkäjänteisempiä ja vaikeammin ennustettavia kuin mitä tässä tutkimuksessa mitattiin ja etsittiin. On myös mahdollista, että vaikutukset ovat syvempiä kuin suoraan koettavissa tai mitattavissa olevat suoriutumisen osa-alueet. Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että organisaation urajohtaminen johtaa esimerkiksi vahvempaan sitoutumiseen työnantajaorganisaatiossa sekä parempaan työhyvinvointiin. Suoraa yhteyttä organisaation tulokseen ei kuitenkaan ole pystytty edes välittävien tekijöiden avulla tähän mennessä todistamaan.

Kaiken kaikkiaan analyysi organisaation suoriutumisen ja taloudellisen tuloksellisuuden sekä urajohtamisen menetelmien käytön välisestä yhteydestä on aikaisempien tutkimusten tulosten mukainen. Yhteyttä on ennustettu ja esitetty useissa malleissa ja tutkimuksissa, mutta ne on melko säännönmukaisesti todistettu vääriksi. On todennäköistä, että organisaatiot eivät pysty missään olosuhteissa saavuttamaan varsinkaan taloudellista tuloksellisuutta urajohtamisen menetelmiä toteuttamalla. Toisaalta myöskään negatiivista yhteyttä ei ole missään tutkimuksessa tiettävästi havaittu.

Tehtyjen analyysien ja niiden tulosten tulkinnan avulla voidaan siis päätellä paljon urajohtamisen menetelmien käytöstä 2010-luvun organisaatioissa. Tutkimus luo uskoa siihen, että urajohtamisella on edelleen merkitystä organisaation henkilöstöjohtamisen kentässä, vaikka sen suoraa vaikutusta organisaation suoriutumiseen tai taloudelliseen tuloksellisuuteen ei voidakaan todistaa. Tutkimustulokset sopivat melko hyvin yhteen aikaisemman tutkimustiedon kanssa. Tutkimus herättää myös suuren määrän uusia kysymyksiä organisaation urajohtamisen käytännön toteuttamisesta erilaisissa tilanteissa ja organisaatioissa. Havaittu vahva organisaatiosidonnaisuus urajohtamisen menetelmien käytössä saattaa kertoa siitä, että viime aikoina havaittu uratutkimuksen kehitys kohti tilanne- ja henkilösidonnaista uraorientaatioihin perustuvaa katsantotapaa on todellakin oikea suunta.

## 6. TUTKIMUKSEN RAJOITTEET

Urajohtamisen menetelmien käytöstä ja sen yhteyksistä organisaation ominaispiirteisiin pystyttiin saavuttamaan tilastollisesti merkitseviä tutkimustuloksia. Hyvään tutkimustapaan kuuluu kuitenkin kriittisyys saavutettuja tuloksia kohtaan ja siksi niitä on pyrittävä kyseenalaistamaan kaikilla nähtävissä olevilla perusteilla.

Tilastollisessa tutkimuksessa tutkimustulokset määritellään tilastollisten analyysien keinoin eli täysin matemaattisilla vertailuilla. Tilastolliset menetelmät ovat yleisesti ottaen luotettavia tapoja saada tietoa mitattujen muuttujien yhteyksistä, kunhan tutkimuksen aineiston keruu on suoritettu huolellisesti ja mittarit sekä kysymyksenasettelut ovat tarkkoja. Tutkimuksen aineiston keräämiseen käytetyn kyselylomakkeen vastausprosentti oli 16 ja kelvottomien vastausten pois jättämisen jälkeen tutkimuksessa hyödynnetyn aineiston määrästä oli 14 prosentin tasolla. Vastausprosenttia voi pitää kohtalaisena. On mahdollista, että vastanneissa organisaatioissa korostuvat tietyt piirteet. Tästä ei kuitenkaan tutkimuksen missään vaiheessa noussut mitään huomiota herättävää seikkaa eikä kriittisellä arvioinnilla ole löydettävissä tekijöitä, jotka voisivat johtaa siihen, että vastausasteen mataluus aiheuttaisi muutoksia saatuihin tuloksiin.

Käytettyjen tutkimusmenetelmien sopivuutta tutkitun ilmiön mittaamiseen eli tutkimuksen validiteettia voidaan arvioida joiltain osin kriittisesti. Organisaation koko ja toimiala on mitattu lähes kiistattoman valideilla menetelmillä. Lomakkeella kerätty tieto organisaation henkilöstömäärästä ja toimialasta on hyvin todennäköisesti poikkeuksetta oikeaa ja todellisuutta kuvaavaa. Muiden muuttujien mittaustavoista voidaan kuitenkin osoittaa seikkoja, joiden perusteella niiden validiteettia voidaan jossain määrin kyseenalaistaa. Organisaation urajohtamisen menetelmien käyttöä mitattaessa on mahdollista, että saadut vastauksen ja organisaatioiden todellinen toiminta eivät ole täysin vastaavia. Kysymyksenasettelussa pyydettiin vastaajia arvioimaan, miten paljon 14 eri menetelmää käytetään organisaatiossa *urajohtamisen menetelmänä*. Kysymyksessä ei siis kysytä pelkästään menetelmien käytöstä vaan siitä, että niitä käytetään nimenomaan urajohtamisen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkituista organisaation menetelmistä useita saatetaan toteuttaa organisaatiossa muusta syystä kuin urajohtamisen toteuttamiseksi. Esimerkiksi mentoroinnilla ja työssä harjoittelulla voidaan tavoitella esimerkiksi tiedon siirtämistä kokeneilta työntekijöiltä uusille, jotta esimerkiksi palvelun laatua pystytään varmistamaan. Hyvin mahdollisesti osa organisaatioista on jättänyt

huomiotta sen, että tutkittujen menetelmien käyttöä pyydettiin arvioimaan erityisesti urajohtamisen näkökulmasta. Näin ollen on mahdollista, että organisaatiot eivät vastauksissaan ole arvioineet puhtaasti urajohtamisen piiriin kuuluvien toimintojen käyttöä. Organisaation suoriutumisen ja taloudellisen tuloksellisuuden mittaamisessa validiteettia voidaan kyseenalaistaa sen suhteen, että mittaustapana on käytetty vastaajan subjektiivista arviota, joka on verrannollistettu organisaation kilpailijoihin tai saman sektorin muihin toimijoihin. On mahdollista, että kyselyyn vastanneen henkilön arvio riippuu esimerkiksi hänen käytössään olevista tiedoista tai hänen asemastaan organisaatiossa. Toiseksi vastaajalla ei välttämättä ole tarkkaa tietoa vertailun kohteeksi otettujen saman sektorin toimijoiden suoriutumisesta eikä niihin verrattu arvio ole siksi välttämättä tarkka. Jos organisaation suoriutumisen arvioiminen oltaisiin kyselyssä perustettu esimerkiksi tarkkoihin tuottavuusastetta tai pörssikehitystä ilmaiseviin lukuihin, voitaisiin tutkimuksen validiteettia ehkä pitää parempana. Kuitenkin toisaalta voidaan vedota siihen, että organisaation joidenkin suoriutumisen osa-alueiden arvioiminen ei ole mahdollista objektiivisilla mittareilla. Esimerkiksi palvelun laadun arvioiminen saattaa olla vaikeaa tarkalla objektiivisella mittarilla. Subjektiiviseen arvioon perustuvaa mittaustapaa voidaan perustella myös sillä, että suoriutumista ei voi verrata itsenäisenä lukuna vaan se määräytyy aina suhteessa organisaation itse määrittelemiін tavoitteisiin tai muihin toimijoihin.

Tutkimusmenetelmien reliabiliteettia on arvioitava suhteessa siihen, miten tarkkoja mittaustuloksia tarvitaan, jotta suunnitellut analyysit pystyvät tuottamaan luotettavan tuloksen. Tässä tutkimuksessa käytettiin melko yksinkertaisia analyysimenetelmiä, joilla mitattiin aina vain kahden muuttujan keskinäisiä suhteita. Jos tutkimuksessa oltaisiin tavoiteltu monimutkaisempia usean muuttujan välisiä yhteisvaikutuksia, olisi tutkimusmenetelmien reliabiliteettivaatimus huomattavasti korkeampi. Kyselylomakkeella toteutetun tutkimuksen reliabiliteetin arvioinnissa keskeisin seikka on arvioida kysymyksenasettelua ja annettuihin vastauksiin mahdollisesti virheitä aiheuttavia seikkoja. Organisaation urajohtamisen menetelmien käytön ja suoriutumisen osa-alueiden mittaamisessa käytettiin viisiportaista asteikkoa, jonka arvot olivat sanoin kuvattuja subjektiivisia kuvauksia mitatun muuttujan tasosta. Tällaisella asteikolla vastaus voi asettua esimerkiksi kahden vaihtoehdon välimaastoon, jolloin annettu vastaus ei ole aivan täysin tarkka. Tämä ongelma on pienempi taloudellisen tuloksellisuuden mittaamiseksi luodun muuttujan kohdalla, sillä se on keskiarvo kolmesta muusta suoriutumisen osa-alueesta. Tällöin keskiarvo luo liukuvamman mitta-asteikon, jossa keskiarvo saattaa häivyttää satunnaisia poikkeamia. Huomionarvoista on myös, että kysymys oli konkreettisesti kirjattu laajan kyselylomakkeen puolenvälin paikkeille

monien muiden aihealueiden kysymysten joukkoon, mikä on saattanut aiheuttaa vastausten epätarkkuutta inhimillisistä syistä johtuen. Nämä seikat ovat kuitenkin tavallisia tekijöitä kaikissa kyselylomakkeeseen perustuvissa aineiston keräyksissä, eikä niiden merkitystä voi pitää niin merkittävänä, että se asettaisi toteutetun tutkimuksen kyseenalaiseksi.

Kaiken kaikkiaan voidaan arvioida, että käytettyjen muuttujien ja tutkimusmenetelmien validiteetti ja reliabiliteetti ovat riittäviä sen suhteen, että saatuja tuloksia voidaan pitää luotettavina. Tuloksia arvioidessa on kuitenkin muistettava, että muuttujien mittaamiseen liittyy seikkoja, jotka ovat voineet jonkin verran vaikuttaa saatuihin tuloksiin. Osittain näistä syistä tässä tutkimuksessa ei ole huomioitu laisinkaan yhteyksiä, joiden tilastollinen merkitsevyys on heikko ( $p < 0,05$ ).

Tutkimuksella tavoiteltiin myös käyttökelpoista tietoa urajohtamisen kokonaisuudesta. Sen kannalta on hyvä, että tutkimuksessa mitattiin kokonaista 14 erilaista urajohtamisen menetelmää. Listaus menetelmistä ei ole aukoton vaan siitä saattaa puuttua hyvin keskeisiä urajohtamisen kokonaisuuksia ja osa menetelmistä saattaa olla huonosti urajohtamisen tarpeisiin vastaavia. Todennäköisesti kuitenkin täydellisen urajohtamisen menetelmien listauksen luominen olisi nykyisen tutkimustiedon valossa mahdotonta, sillä sitä koskeva teoria ei ole yhtenäistä.

Kappaleissa 3.5. ja 3.6. pohdittiin urajohtamisen menetelmien kokonaisuutta ja todettiin eri tutkijoiden laatimissa luetteloissa ja ryhmittelyissä olevan merkittäviä eroavaisuuksia. Myöskään yleistä määritelmää urajohtamisen menetelmälle ei ole käytettävissä aikaisemman uratutkimuksen perusteella. Siksi tässäkin tutkimuksessa käytettyä urajohtamisen menetelmien luetteloa on arvioitava kriittisesti. Esimerkiksi työnkuvaan ja työntekijän siirtymiin eri tehtävien välillä liittyviä urajohtamisen menetelmiä on nimetty ja määritelty eri tavoin tässä tutkimuksessa ja aikaisemmassa teoriassa. Aineistossa tälle alueelle asettuvia urajohtamisen menetelmiä ovat ainakin *suunniteltu työkierto*, *työssä harjoittelu* ja *erityistehtävät*. Viitatuissa tutkimuksissa niitä läheisesti muistuttavina menetelminä on mainittu myös esimerkiksi *Job matching*, *Dual ladder*, *yleiset urapolut*, *sisäiset siirrot* ja *poikittaiset siirrot*. Niiden avulla pyritään löytämään työntekijälle sellaiset tehtävät, jotka antavat hänelle mahdollisuuden kehittyä ja hankkia urakehityksensä kannalta tärkeää urapääomaa. Luetteloa henkilöstön allokointiin ja tehtävänkuvan muutoksiin liittyvistä urajohtamista tukevista menetelmistä voisi jatkaa pidemminkin. Huomionarvoista on, että vertailemalla eri aikoihin ilmestyneitä tutkimuksia nähdään, että tähän laajaan kokonaisuuteen kuuluvien menetelmien kirjo on

jonkin verran muuttunut vuosien varrella. Urajohtamisen menetelmänä lyhytaikaiset työnkuvan muutokset ovat ilmaantuneet vasta uratutkimuksen myöhemmässä vaiheessa. Sen sijaan esimerkiksi sisäiset korotukset tai standardoidut ylennyskriteeristöt ovat jääneet pois urajohtamisen menetelmien joukosta. Muutoksen näkee selkeästi taulukossa 1 kuvatuista listauksista. Organisaation sisällä hierarkkisesti etenevä urakehitys ovat korvautuneet poikittaisilla siirroilla, lyhyillä siirroilla muihin tehtäviin ja ulkomaankomennuksilla. Näin ollen on perusteltua jättää perinteisen organisaation sisäisen urakäsityksen mukaiset urajohtamisen menetelmät tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Käytetty organisaation urajohtamisen menetelmien luettelo lienee suurin kritiikin aihe tässä tutkimuksessa. Perusteluja luettelon muokkaamiseen ja täydentämiseen on löydettävissä melko paljon aikaisemman tutkimustiedon pohjalta. Tämän kritiikin vuoksi tutkimuksessa ei ole ensisijaisesti analysoitu yksittäisten urajohtamisen menetelmien käyttöä. Sen sijaan tutkimuskysymyksissä on keskitytty arvioimaan urajohtamisen kokonaisuutta suhteessa organisaation kokoon, toimialaan ja suoriutumiseen. Suoria johtopäätöksiä yksittäisten menetelmien merkityksestä ei ole tehty, vaikka ne onkin tarkastettu ja yhteydet mainittu myös teksteissä.

Tutkimuksen ulkopuolelle rajautuu monia mielenkiintoisia ilmiöitä ja tekijöitä, joiden merkitys organisaation urajohtamiselle on keskeinen. Kaikkein keskeisimpänä näkökulmana tutkimus jättää huomiotta työntekijäkohtaiset erot keskittyen pelkästään organisaation piirteisiin. Yksilön urajohtamisen puolella on suuri joukko muuttujia, joiden vaikutusten arviointi olisi myös erittäin tärkeä tutkimuksen kohde. On selvää, että organisaation ponnistelut urajohtamisen toteuttamiseksi olisivat hyödyttömiä, elleivät työntekijät ole omalla panoksellaan mukana menetelmien toteuttamisessa. Tämä tilanne on todettu urajohtamisen työnjakoa koskevissa teorioissakin. Henkilökohtaisten tekijöiden huomioiminen analyyseissä saattaa olla haastavaa, joten niiden vaikutus tulisi todennäköisesti arvioida laadullisilla tutkimusmenetelmillä. Tilastollisilla menetelmillä voitaisiin organisaatiotasolla tutkia esimerkiksi työntekijöiden keski-ikä tai vastaavien tekijöiden vaikutusta urajohtamisen käyttöön. Muussa tapauksessa tutkimus olisi tehtävä henkilötasolla, mikä muuttaisi tutkimuksen vaatimuksia huomattavasti. Tutkimuksen ulkopuolelle on jätetty myös kansainvälinen ulottuvuus, mikä voisi varsinkin nykyaikaisessa joustavassa ja kansainvälistyvässä toimintaympäristössä tuoda hyvin mielenkiintoisen näkökulman urajohtamiseen. Kansainväliset tehtävät ja kokemus oli otettu huomioon eräänä urajohtamisen menetelmänä, mutta kansainvälisyyden huomioiminen organisaatiokohtaisena muuttujana olisi mahdollisesti tuonut arvokkaan

näkökulman urajohtamisen käyttöön vaikuttavien tekijöiden arviointiin. Kolmas mahdollisesti kiinnostava muuttuja tutkittavaksi olisi voinut olla organisaatioiden toimiala. Tämän suhteen merkityksellisen tiedon ja johtopäätösten luominen olisi todennäköisesti myös alakohtaisia vertailutietoja esimerkiksi niiden osaamiskeskeisyydestä tai markkinarakenteesta, jotta mahdollisesti havaittavia eroja oltaisiin voitu hedelmällisesti arvioida. Tähän ei ollut resursseja tätä tutkimusta toteutettaessa.

Edellä esitetyistä huomioista huolimatta voidaan arvioida, että tehty tutkimus täyttää tieteelliset kriteerit ja sen tuloksia voidaan pitää luotettavina mainittujen varausten rajoissa. Asetettuihin tavoitteisiin verrattuna tutkimuksen tarkkuus ja paikkansapitävyys ovat riittävät. Tutkimukselta odotettu tieto pystyttiin tuottamaan.



## 7. JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET

Urajohtamisen kokonaisuus ei ole täysin käsitettävissä perinteisillä johtamisen opeilla. Se on johtamisen kohteena erityinen monesta syystä. Ensinnäkin sen aikajänne on hyvin pitkä. Työura käsittää yksilön koko työelämän mittaisen jakson ja siihen liittyvät myös työaikaa edeltävät opinnot ja työelämän jälkeinen aika eläkkeellä. Toiseksi urajohtamisesta tekee erityisen johtamisen kohteen se, että ura muodostuu yksilön ja organisaation jaetun ohjauksen alaisena. Ensisijainen uran omistaja ja ohjaaja on yksilö, mutta organisaation osuus on myös keskeinen. Työurat ovat merkittävä tekijä organisaation sisällä ja osana sen toimintaympäristöä ja siksi organisaatiolla saattaa olla vahvakin motiivi vaikuttaa työntekijöidensä uriin tai ainakin koettaa ottaa ne huomioon omassa toiminnassaan. Tämän tutkimuksen suuri tavoite oli koettaa hahmottaa vastausta siihen kysymykseen, miten suuri tämä tarve on ja miten se käytännössä näkyy organisaation toiminnassa.

Tutkimus etsi vastauksia kyselytutkimuksella ja tutkimalla saatuja vastauksia tilastollisen analyysin keinoin. Tuloksena saatiin selville, että organisaation urajohtamisen menetelmien käyttö on huomattavasti yleisempää yksityisissä kuin julkisissa organisaatioissa ja että organisaation koon kasvaessa urajohtamisen menetelmien käyttö lisääntyy. Organisaation urajohtamisen käytön vaikutusta organisaation suoriutumiseen tai taloudelliseen tuloksellisuuteen ei pystytty yksiselitteisesti todistamaan. Tulokset olivat odotetun mukaisia aikaisemman tutkimustiedon valossa ja niiden luotettavuus voidaan arvioida hyväksi.

Tutkimuksen tulokset herättävät mielenkiintoisia jatkokysymyksiä. Tutkimuksen mukaan erilaisten organisaatioiden välillä on suuria eroja sen suhteen, miten urajohtamista niissä toteutetaan. Mielenkiinnon kohteena olivat organisaation toimiala ja koko. Selkeät vaikutussuhteet saattavat oikeuttaa oletukseen, että eroja voi olla havaittavissa myös muiden organisaation piirteiden suhteen. Miten esimerkiksi organisaation toimiala tai toiminnan osaamiskeskeisyys vaikuttavat organisaation urajohtamisen menetelmien käyttöön? Erilaisten tekijöiden vertailulla voitaisiin saada selville mielenkiintoisia tekijöitä, joiden avulla voitaisiin mahdollisesti rakentaa jopa malleja niistä tilanteista, joissa organisaatiolle on erityistä hyötyä urajohtamisesta. Mielenkiintoista olisi myös koettaa selvittää syvällisemmin niitä syitä, miksi urajohtamisen menetelmiä esiintyy joissain organisaatioissa enemmän kuin toisissa. Näitä tekijöitä tässä tutkimuksessa ei pystytty arvioimaan tai tulkitsemaan laisinkaan. Onko mahdollista, että osalle

organisaatioista urajohtamisesta koettu hyöty on suurempi kuin toisille? Vai onko kyseessä enemmänkin toimintaympäristön asettama vaatimus, joka asettaa joillekin organisaatioille suuren paineen kiinnittää huomiota urajohtamiseen? Tällainen tekijä voisi olla esimerkiksi työmarkkinoilla vallitseva kilpailutilanne, jossa osaava työvoima on houkuteltava organisaatioon osittain myös lupauksilla myönteisestä urakehityksestä.

Edellisten jatkotutkimusehdotusten mielenkiintoa kasvattaa myös se, että urajohtamisen ja organisaation suoriutumisen, saati taloudellisen tuloksellisuuden välistä yhteyttä ei pystytty todistamaan. Jos urajohtamisella ei ole todistettavaa hyötyä organisaation suoriutumiselle tai taloudelliselle tuloksellisuudelle, miksi sitä sitten tehdään? Jotkin tutkimukset ovat havainneet urajohtamisella olevan myönteisiä yhteyksiä muun muassa työntekijöiden sitoutuneisuudelle sekä hyvinvoinnille ja työmotivaatiolle (ks. kappale 3.6.). Jos urajohtamisen hyödyt voidaan tarkemmin mitata henkilöstön tyytyväisyyttä ja työssä viihtymistä kuvaavilla muuttujilla, voidaan urajohtamiseen hyödyllisyyttä koskevaan kysymykseen löytää tyydyttäviä vastauksia.

Saatujen tulosten perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä myös urajohtamista koskevan teoriasta ja aikaisemmasta tutkimustiedosta. Ensinnäkin tulokset kertovat, että urajohtamisen menetelmiin perustuva tapa käsittää urajohtamisen kokonaisuutta vaikuttaa olevan perusteltu. Vastausten joukosta oli löydettävissä selkeitä eroja organisaation urajohtamisen menetelmien käytössä sekä niiden esiintymisessä erilaisissa organisaatioissa. Organisaatioiden on siis helppo hahmottaa urajohtamisen menetelmiä erillisinä toimenpiteinä ja käsitellä niitä yksittäisinä osina laajempaa kokonaisuutta. Näin ollen voidaan myös aikaisemmalle organisaatioiden urajohtamista erilaisten menetelmien kokonaisuutena hahmottavalle teorialle antaa tukea. Samalla on kuitenkin todettava, että urajohtamisen menetelmiä koskevaa tutkimustietoa olisi pystyttävä tarkentamaan ja esitettyjen menetelmien luetteloiden rajaamista yhdenmukaistamaan, koska eri luetteloinneissa eroavat toisistaan merkittävästi. Yleisellä tasolla tämäkin tutkimus kuitenkin tukee menetelmäjaotteluun perustuvaa urajohtamisen teoriaa.

Myös sen suhteen on paljon tarkennettavaa, mitä organisaatiossa havaittavia toimintatapoja voidaan pitää urajohtamisen menetelminä. Kappaleissa 3.4. ja 6. on pohdittu tarkemmin erilaisia urajohtamisen menetelmien listauksia sekä tässä tutkimuksessa käytettyä luetteloa. Eri lähteistä tarkastettujen listausten eroavaisuudet ovat suuria. Ensimmäinen askel olisi pyrkiä yleisemmin määrittelemään, mitä toimintaa voidaan pitää urajohtamisen menetelmänä. Tarvittaisiin siis riittävän joustava ja yksityiskohtainen määritelmä urajohtamisen menetelmälle, jotta niitä voidaan luetella

urajohtamisen kokonaisuutta kuvaavaksi listaksi. Menetelmien määrittelyssä olisi varmasti tarpeen varautua jakamaan menetelmiä myös erilaisiin ryhmiin niiden ominaisuuksien mukaan. Useimmissa listauksissa nimittäin on havaittavissa suurta vaihtelua sen suhteen, millaisia asioita niissä hyväksytään urajohtamisen menetelmiksi. Kokonaisuuden hahmottaminen voisi olla huomattavasti helpompaa, kun käytössä on kehikko, jonka perusteella menetelmiä voidaan jakaa erilaisiin ryhmiin. Erilaisia ryhmittelyperusteita on pohdittu kappaleessa 3.6. Ryhmittelyä olisi mahdollista harkita joidenkin esitettyjen periaatteiden mukaan.

Yleisesti ottaen urajohtamisen yleinen teoria linkittyy heikosti urajohtamisen menetelmiä koskevaan tutkimustietoon. Organisaation urajohtamista käsittelevää teoriaa on rakennettu toisaalta osana uratutkimuksen yleistä kokonaisuutta ja toisaalta rakentaen ruohonjuuritasolta ylöspäin esimerkiksi empiriaan perustuvan ja normatiivisen tutkimuksen avulla. Yhteisiä kokoavia periaatteita ei näillä kahdella teorian osuudella ole riittävästi, jotta organisaation urajohtamista koskevaa teoriaa voitaisiin soveltaa sujuvasti. Yksi keinon muodostaa urajohtamisen teoriasta yhtenäisempää olisi laatia urajohtamisen menetelmille yleiseen urajohtamisen teoriaan perustuva kehikko ja ryhmittely. Sen perustana voitaisiin käyttää esimerkiksi organisaation ja yksilön välistä työnjakoa ja osapuolten roolien aktiivisuutta tai jaottelua objektiiviseen ja subjektiiviseen uranäkemykseen.

Yleisesti ottaen urajohtamisen tutkimusta olisi tarpeen kehittää niin, että se olisi helpommin organisaatioiden sovellettavissa. Organisaation urajohtamisen menetelmien määrittely ja ryhmittely kattavaan malliin olisi hyödyllistä tämänkin kannalta. Toisaalta tarpeen olisi tutkia myös sitä, miten urajohtaminen käytännössä organisoidaan osaksi organisaation toimintaa. Aikaisemman tutkimuksen perusteella on selvää, ettei urajohtaminen voi olla oma itsenäinen henkilöstötoimintonsa, mutta se voidaan toteuttaa osana muita henkilöstötoimintoja. Urajohtamisen organisointi on useimmille organisaatioille vieras aihe, koska useissa sitä toteutetaan lähtökohtaisesti vähän ja harvoin. Huomioon tässä tulisi ottaa myös ohjelmamuotoinen urajohtamisen organisointitapa.

Tässä esitetyistä organisaation urajohtamisen teorian kehitystarpeista huolimatta näyttää siltä, että urajohtamisen tutkimuksen painopiste tulee tulevaisuudessakin korostamaan yksilön näkökulmaa. Uraorientaatiot ja laajemmin yksilön subjektiiviset tavat arvioida omaa urakehitystään ovat siinä keskeisessä osassa. Kuitenkin näissäkin tutkimuksissa olisi hyvä ottaa huomioon organisaatioiden luoma toimintaympäristö, jossa työpaikat ja

näin ollen myös urakehitys tapahtuvat. Tästäkin asetelmasta syntyy mielenkiintoisia pohdinnan aiheita. Ovatko henkilökohtaiset uraorientaatiot määritelmällisesti erilaisia tapoja hahmottaa uraa vai olisiko hedelmällisempää tarkastella niitä enemmän tilannesidonnaisina, toimialakohtaisina tai organisaatiokohtaisina tapoina arvioida urakehitystä? Joka tapauksessa voidaan luottaa vähintäänkin siihen arvioon, että urat eivät ohjaudu pelkästään yksilöiden oman toiminnan tuloksena vaan organisaatioiden toimita antaa niille toimintaympäristön ja kehykset.

## LÄHDELUETTELO

- Abessolo, Marc; Hirschi, Andreas ja Rossier, Jérôme (2017): Work values underlying protean and boundaryless career orientations, *Career Development International*, 22:3, s. 241-259
- Appelbaum, Steven H., Ayre, Heather ja Shapiro, Barbara T. (2002): Career management in information technology: a case study. *Career Development International*. 7:3, s. 142-158.
- Arthur, Michael B., Hall, Douglas T ja Lawrence, Barbara S. (1989): *Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach*. Teoksessa: *Handbook of career theory*. s. 7-24. Toim. Arthur, Michael B., Hall, Douglas T ja Lawrence, Barbara S. Cambridge university press.
- Arthur, Michale B., Inkson, Kerr ja Pringle, Judith .K. (1999): *The New Careers: Individual Action and Economic Change*. Lontoo:Sage.
- Arthur, Michael B. ja Rousseau, Denise M. (1996): *The Boundaryless Career*. Oxford: Oxford University Press.
- Atkinson, Carol (2002): Career management and the changing psychological contract, *Career Development International*, 7: 1, s. 14-23,
- Bagdadli, Silvia; Solari, Lica; Usai, Alessandro ja Grandori, Anna (2006): The emergence of career boundaries in unbounded industries: career odysseys in the Italian New Economy. *The International Journal of Human Resource Management*. 14:5, s. 788-808
- Bambacas, Mary ja Bordia, Prashant (2009): Predicting different commitment components: The relative effects of how career development HRM practices are perceived. *Journal of Management & Organization*. 15:2, s. 224-240
- Baruch, Yehuda, Peiperl, Mauru (2000): Career Management Practices – An Empirical Survey and Implications. *Human Resource Management*. 39:4: s. 347–366

- Baruch, Yehuda (2003): Career systems in transition – An normative model for organizational career practices. *Personnel Review*. 32:2: s. 231-251
- Baruch, Yehuda (2006): Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*. 16, s. 125-138
- Baruch, Yehuda, Szücs Nóra ja Gunz, Hugh (2015): Career studies in search of theory: the rise and rise of concepts. *Career Development International*. 20:1, s. 3-20.
- Ben-Ner, Avner ja Lluís, Stephanie (2011): Learning: What and How? An Empirical Study of Adjustments in Workplace Organization Structure. *Industrial Relations*. 50:1, s. 76 – 108.
- Clarke, Marilyn (2013): The organizational career: not dead but in need of redefinition. *The International Journal of Human Resource Management*. 24:4, s. 684-703
- Clarke, Marilyn (2009): Plodders, pragmatists, visionaries and opportunists: career patterns and employability, *Career Development International*, 14:1, s.8-28
- Danziger, Nira; Rachman-Moore, Dalia ja Valency, Rony (2008): The construct validity of Schein's career anchors orientation inventory, *Career Development International*, 13:1, s. 7-19.
- De Vos, Ans ja Dewettinck, Koen (2007): To move or not to move? The relationship between career management and preferred career moves. *Employee Relations*. 30:2, s. 156-175
- Dries, Nicky; Pepermans, Roland ja De Kerpel, Evelien (2008): Exploring four generations' beliefs about career: Is “satisfied” the new “successful”?, *Journal of Managerial Psychology*, 23:8 s. 907-928
- Eby, Lillian T., Allen, Tammy D ja Brinley, Andi (2005): A Cross-Level Investigation of the Relationship Between Career Management Practices and Career-Related Attitudes. *Group and Organization Management*. 30:6, s. 565 – 596.

- Gutteridge, Thomas G., Leibowitz, Zandy B. ja Shore, Jane E. (1993): When Careers Flower, Organizations Flourish. *Training and Development*. 47:11, s. 24-29
- Gutteridge, Thomas G., Otte, Fred L. (1983): Organizational Career Development: What's going On Out There? *Training and Development Journal*. 1983:2, s. 22-26
- Hall, Douglas T. (1996): *The Careers is Dead – Long Live the Career*. 1. painos San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Heikkilä, Tarja (2014): *Tilastollinen tutkimus*, 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Hughes, Everett C. (1937): Institutional office and the person. *American Journal of Sociology*. 43:3, s. 404-413
- LaPointe, Kirsi (2003): *Subjekttiivinen ura työurien tutkimuksessa ja teorioissa*. Helsinki: HeSE Print.
- Kim, Namhee (2005): Organizational interventions influencing employee career development preferred by different career success orientations. *International Journal of Training and Development*. 9:1, s. 47 – 61.
- Kossek, Ellen Ernst, Thompson, Rebecca J. ja Lautsch, Brenda A. (2015): Balanced Workplace Flexibility: Avoiding the Traps. *California Management Review*. 57:4, s. 5-25.
- Kotila, Olli (2005): Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja: *Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus*. Helsinki: HeSE Print.
- Lips-Wiersma, Marjolein ja Hall, Douglas (2007): Organizational career development is not dead: a case study on managing the new career during organizational change, *Journal of Organizational Behavior*, 28, s. 771-792,
- Lyons, Sean T.; Schweitzer, Linda; Ng, Eddy S.W. ja Kuron, Lisa K.J. (2012): Comparing apples to apples: A qualitative investigation of career mobility patterns across four generations, *Career Development International*, 17:4, s. 333-357,

- Lähteenmäki, Satu (1992): *"Mikä sille nyt tuli?" eli Työura ja sen kriisivaiheet urakäyttäjytymisen yksilökohtaisten erojen kannalta tarkasteltuna*. Turku: Turun Kauppakorkeakoulun monistamo.
- McDonald, Kimberly S. ja Hite, Linda M. (2005): Reviving the Relevance of Career Development in Human Resource Development. *Human Resource Development Review*. 4:4, s. 418 – 439.
- Miles, Raymond E, Snow, Charles C. (1996): Twenty-first-Century Careers. Teoksessa *The Boundaryless Career*. Koonnut Arthur, Michael B. ja Rousseau, Denise M. s. 97-115, Oxford: Oxford University Press
- Noe, Raymond A. (1996): Is career management related to employee development and performance? *Journal of Organizational Behavior*. 17:2, s. 119-133
- Pazy, Asya (1988): Joint Responsibility – The relationship Between Organizational and Individual Career Management and The Effectiveness of Careers. *Group and Organizational studies*. 13:3, s. 331-351.
- Orpen, Christopher (1994): The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success. *International Journal of Manpower*. 15:1, s. 27-37
- Robbins, S. P. (1993): *Organizational Behavior Concepts, Controversies, and Applications*. 6. painos, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Schein, Edgar H. (1978): *Career Dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading ym.: Addison-Wesley Publishing Company.
- Schnake, Mel e., Williams, Robert J. ja Fredenberger, William (2007): Relationships between frequency of use of career management practices and employee attitudes, intention to turnover, and job search behaviour. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*. 11:1, s. 53-64.
- Stumpf, Stephen A. (1984): Choosing Career Management Practices to Support Your Business Strategy. *Human Resource Planning*. 11:1: s. 33-47



Sullivan, Sherry. E. ja Baruch, Yehuda (2009): Advances in career theory and research: a critical review and agenda for future exploration, *Journal of Management*, 35:6, s. 1542-1571.

Van Maanen, J. (1977): *Organizational Careers: Some New Perspectives*. New York: Wiley

Wils, Thiery, Guerin, Guilles ja Bernard Roxane (1993): Career Systems as a Configuration of Career Management Activities. *International Journal of Career Management*. 5:2, s.256-275