

**LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO**

School of Business and Management

Laskentatoimen maisteriohjelma

**Pro Gradu - tutkielma**

”Urasuunnittelun haasteet kasvavassa pk-yrityksessä – Case-tutkimus”

Tekijä: Kirsi Niemi

Vuosi: 2017

1. tarkastaja: Professori Pasi Syrjä

2. tarkastaja: Tutkijaopettaja Helena Sjögren

## TIIVISTELMÄ

Kirsi Niemi

”Urasuunnittelun haasteet kasvavassa pk-yrityksessä – Case-tutkimus”

Pro Gradu-tutkielma 2017

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

School of Business and Management

Laskentatoimen maisteriohjelma

Tarkastajat: Professori Pasi Syrjä ja Tutkijaopettaja Helena Sjögren

82 sivua, 3 kuviota, 2 taulukkoa, 2 liitettä

Hakusanat: urasuunnittelu, urasuunnittelun haasteet, pk-yritys, kasvuyritys, seuraajasuunnittelu

Tässä tutkielmassa käsitellään urasuunnittelua ja sen haasteita kasvavassa pk-yrityksessä keskittyen yksilön näkökulmaan hyödyntäen laadullista tutkimusotetta. Tutkimuksen tavoitteena on analysoida urasuunnittelun ja sen haasteiden nykytilaa kohdeyrityksessä ja mitä erityispiirteitä kasvuyritys mahdollisesti tuo yksilön urasuunnitteluun. Tavoitteena on lisäksi analysoida seuraajasuunnittelun toteuttamisen mahdollisuutta yhtenä yksilön urasuunnittelua helpottavana tekijänä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu urasuunnittelun ja sen haasteiden sekä kasvuyritykseen liittyvien tekijöiden aihealueista.

Tutkielman empiiriseen osuuteen kerättiin aineistoa teemahaastatteluilla, jossa yhteensä kuutta henkilöä kohdeyrityksen työntekijöistä haastateltiin puolistrukturoiduin kysymyksin. Lisäksi haastateltiin kohdeyrityksen edustajaa organisaation näkökulmasta. Tulokset osoittavat, että suurimmaksi haasteeksi yksilöiden urasuunnittelussa nousee kasvuyrityksessä tapahtuvat jatkuvat muutokset ja niistä johtuva suunnittelemisen vähäisyys tai suunnittelemattomuus. Tulosten perusteella voidaan lisäksi todeta, että organisaation nykyinen tuki urasuunnittelussa ei ole riittävä ja että jatkuvista muutoksista huolimatta yksilön tulisi tehdä tiedostettua urasuunnittelua, esimerkiksi seuraajasuunnittelun avulla.

## **ABSTRACT**

Kirsi Niemi

"Career planning challenges in a growing SME – Case Study"

Master's Thesis 2017

Lappeenranta University of Technology

School of Business and Management

Master's degree program in Accounting

Examiners: Professor Pasi Syrjä and Senior Researcher Helena Sjögren

82 pages, 3 figures, 2 charts, 2 attachments

Keywords: career planning, career planning challenges, SME, growth company, succession planning

This thesis examines challenges in career planning in a growing SME with focus on individual's perspective by using a qualitative research method. The goal of the research is to analyze the current state of career planning and its challenges in the case company and to analyze which special features a growth company possibly brings to individual's career planning. The aim is also to analyze the possibility to implement succession planning as one factor to ease individual's career planning. Theoretical framework of the research constitutes of areas of career planning and its challenges and factors related to a growth company.

The material for the empirical part of the research was collected by doing theme interviews where in total six persons from the case company were interviewed with half structured questions. In addition, a representative of the case company was interviewed from the company's perspective. The results show that the biggest challenge for individuals in career planning are the constant changes in a growth company, which result in lower planning or not planning at all. Based on the results it can also be stated that the current support given by the organization is insufficient and despite the constant changes, the individual should do acknowledged career planning, for example with the help of succession planning.

## ALKUSANAT

Olen kirjoittanut graduani keskellä kiireistä työelämääni ja se on luonut oman haasteensa aikataululle ja gradun etenemiselle. Päätin kuitenkin vuoden alussa, että gradu etenee omalla painollaan, kun keskityn siihen joka viikko yhden päivän ilman työn tai muiden asioiden tuomia häiriötekijöitä.

Gradua on kirjoitettu muun muassa pohjanmaalla keskellä maaseutua rauhassa kielteeltä muulta, Kööpenhaminassa hotellihuoneessa, meluisassa mehubaarissa, Rooman auringon alla, lentokoneissa, lentokenttäloungeissa ympäri Skandinaavia ja viikonloppuisin työnantajan hiljaisessa toimistossa.

Kun kävin vanhoja dokumenttejani läpi, oli koomista huomata, että meidän hakijoiden on pitänyt laatia urasuunnitelma hakiessamme laskentatoimen maisteriohjelmaan Lappeenrannan teknilliseen yliopistoon. Se vaikutti osaltaan jatkoon pääsyyn ja nyt olen tekemässä Pro Gradu-tutkielmaani juurikin kyseisestä aihealueesta. Lukijalle selviää myöhemmin tätä tutkielmaa lukiessa, miksi urasuunnitelman tekeminen on tärkeää meille jokaiselle.

Lopuksi haluan kiittää työnantajaani, joka on mahdollistanut joustavan opiskelun ja gradun teon täysipäiväisen työn ohella ja esimiestäni, joka on tukenut minua läpi koko gradun tekoprosessin. Kiitos ohjaajilleni Pasi Syrjälle ja Helena Sjögrenille graduohjauksesta. Iso kiitos kuuluu myös mentorilleni, joka osasi ohjata minut aina takaisin raiteille ja eteenpäin graduni kanssa. Haluan kiittää lisäksi äitiäni ja isääni sekä kaikkia ystäviäni, jotka ovat tukeneet minua tässä välillä aika haastavaltakin tuntuneessa prosessissa. Ilman heidän tukea en olisi saanut tätä gradua päätökseen.

Antoisia lukuhetkiä!

*Helsingissä 19.8.2017*

*Kirsi Niemi*

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
1.1	Työn tausta .....	1
1.2	Tutkimusongelma, työn tavoite ja rajaus .....	3
1.3	Tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmä .....	7
1.4	Teoreettinen viitekehys .....	8
1.5	Työn rakenne .....	10
<b>2</b>	<b>URASUUNNITTELUN HAASTEET</b> .....	<b>12</b>
2.1	Urasuunnittelu .....	12
2.2	Urasuunnittelu yksilön näkökulmasta .....	13
2.3	Tyypillisimmät haasteet urasuunnittelussa .....	17
2.4	Kasvavan pk-yrityksen vaikutus yksilön urasuunnitteluun .....	22
2.4.1	Yrityksen kasvuun vaikuttavia tekijöitä .....	22
2.4.2	Seuraajasuunnittelu .....	25
<b>3</b>	<b>YKSILÖN URASUUNNITTELUN HAASTEET KASVAVASSA PK- YRITYKSESSÄ</b> .....	<b>30</b>
3.1	Tutkimuksen kohteena oleva yritys .....	30
3.2	Tutkimusmetodologia .....	31
3.3	Aineiston keruumenetelmä ja käsittely .....	32
3.4	Tutkimustulokset .....	35
3.4.1	Urasuunnittelu .....	37
3.4.2	Urasuunnittelun haasteet .....	46
3.4.3	Urasuunnittelu kasvavassa pk-yrityksessä .....	53
<b>4</b>	<b>YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>63</b>
4.1	Johtopäätökset .....	64

4.1.1	Urasuunnittelun haasteet ja niiden vaikutus urasuunnitteluun kasvuyrityksessä .....	64
4.1.2	Organisaation tuki yksilön urasuunnittelussa .....	71
4.2	Tulosten luotettavuus .....	74
4.3	Mahdolliset jatkotutkimusehdotukset ja suositukset tutkimuksen kohteena olevalle kohdeyritykselle .....	76
	<b>LÄHDELUETTELO .....</b>	<b>78</b>

## **LIITTEET**

LIITE 1: Haastattelurunko: Urasuunnittelun haasteet kasvavassa pk-yrityksessä

LIITE 2: Haastattelurunko (organisaatio): Urasuunnittelun haasteet kasvavassa pk-yrityksessä

## KUVIOT

<b>Kuvio 1.</b> Teoreettinen viitekehys.....	9
<b>Kuvio 2.</b> Yksilöiden näkemys urakehitysmahdollisuuksista ilman seuraajasuunnittelua ikäryhmittäin.....	27
<b>Kuvio 3.</b> Kohdeyrityksen liikevaihdon ja asiakasmäärän kasvu.....	30

## TAULUKOT

<b>Taulukko 1.</b> Haastateltavien demografia kootusti.....	36
<b>Taulukko 2.</b> Haastateltavien demografia eritellen.....	36

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn tausta

Urasuunnittelusta on tullut yrityksille tärkeä osa henkilöstöjohtamista. On luonnollista, että yksilöt haluavat kehittyä työssään ja mennä eteenpäin. Urasuunnittelu on lisäksi vahva motivaatiotekijä yksilöille. Yrityksissä tapahtuvaa urasuunnittelua toteutetaan tyypillisesti esimiehen ja alaisen kanssa käytävissä keskusteluissa (esimerkiksi kehityskeskustelut), joissa suunnitellaan mitä uramahdollisuuksia yrityksellä olisi tarjota työntekijälle tulevaisuudessa. Tällöin puhutaan kuitenkin sellaisesta ideaalista tilanteesta, joka ei valitettavasti ole yrityksissä kovinkaan arkipäiväistä ”business as usual”-tyyppistä tekemistä, syystä tai toisesta. Näitä syitä ja muita urasuunnitteluun liittyviä haasteita on tarve tutkia tarkemmin, jotta ymmärrettäisiin paremmin urasuunnittelun haasteiden ilmiötä tämän päivän nopeasti muuttuvassa maailmassa.

Tämän tutkielman tutkimusongelmaa määriteltäessä kävi ilmi, että urasuunnittelun haasteet työelämässä olevien aikuisten näkökulmasta eivät nouse esiin kovinkaan tutkittuna aiheena. Conlon (2004, 779) toteaa, että urasuunnittelun haasteita on tutkittu suhteellisen paljon esimerkiksi valmistuvien opiskelijoiden keskuudessa. Tämän tutkimuksen kohde on urasuunnittelu kasvuyrityksessä, joten tarkoituksena on keskittyä urasuunnittelun haasteisiin nimenomaan kasvuyrityksessä. Näin voidaan löytää mahdollisia haasteita, joita juuri kasvuyrityksessä työskentelevät kokevat omalle urasuunnittelulle. Aiempi tutkimus urasuunnittelun haasteista erityisesti kasvuyrityskontekstissa näyttää olevan vähäistä. Tämä luo osaltaan tarpeen tutkia urasuunnittelun haasteita ilmiönä tuoden tutkimukseen kasvuyrityskontekstin tutkimusta tarkentavana tekijänä.

Urasuunnittelua ja uravalintoja sekä näiden muutosta on tutkittu suhteellisen paljon, sillä aiempaa kirjallisuutta etsittäessä törmättiin lukuisiin tutkimuksiin siihen liittyen. Yhtenä esimerkkinä voidaan mainita Baruch (2006, 135-136), joka tarkastelee urasuunnittelua ja urakehitystä organisaatioissa ja vertailee perinteisiä ja nykyaikaisia teorioita

urasuunnitteluun ja uran hallintaan liittyen. Uran hallinnan hän sanoo tuovan menestystä sekä yksilölle että organisaatiolle, jossa yksilö työskentelee.

Urasuunnitteluun haasteita voidaan tarkastella eri näkökulmista, jolloin haasteetkin ovat erilaisia. Haasteita tarkemmin tutkimalla voidaan paremmin ymmärtää, miksi urasuunnittelu ei aina ole niin yksinkertaista ja suoraviivaista. Tässä tutkielmassa näkökulmiksi muodostuvat yksilön ja organisaation näkökulmat.

Ihmiset ovat monissa organisaatioissa avainresurssi yrityksen menestystekijänä ja tällöin yrityksen on panostettava urasuunnitteluun pitääkseen mm. avainresurssit työilleen motivoituneina. Ajateltaessa asiaa yrityksen näkökulmasta, voidaan seuraajasuunnittelua pitää yhtenä yrityksen keinona urasuunnitteluun panostamisessa. Tässä tutkielmassa kohdeyrityksenä oleva organisaatio on pohtinut seuraajasuunnittelun toteuttamisen mahdollisuutta osana urasuunnittelua. Ennen tätä tulisi kuitenkin olla käsitys siitä, minkälaisia urasuunnittelun haasteita työntekijät kokevat kyseisessä yrityksessä olevan. Tällä tavalla organisaatio pystyisi paremmin huomioimaan haasteet ja mahdollisesti minimoimaan tai jopa välttämään niitä urasuunnittelun tukea ja seuraajasuunnittelun toteutusta mietittäessä.

Seuraajasuunnittelun on todettu tuovan kilpailuetua yrityksille mm. sen kautta, että tällöin organisaatio kehittää urapolkujaan. Tällä tavalla se pystyy motivoimaan henkilöstöään pysymään ja etenemään talon sisällä sen sijaan, että työntekijä vaihtaisi työnantajaa. Työnantajan vaihto vaikuttaa henkilöstön vaihtuvuuden tasoon ja tietotaidon häviämiseen yrityksestä. Esimerkiksi Durst&Wilhelm (2012, 637-639) toteavat, että yrityksissä oleva tietotaito on yksi niiden keskeisimmistä kilpailueduista ja tätä tietotaitoa tulisi johtaa siten, että se saadaan pysymään yrityksessä. Linkkinä tietotaidon johtamiselle he esittävät seuraajasuunnittelua. Tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä on kasvaneen henkilöstön vaihtuvuusluvun (englanniksi "Voluntary rate") ja pidettyjen exit-haastattelujen myötä tunnistettu tarve alkaa toteuttaa seuraajasuunnittelua. Tämä tutkimus pyrkii antamaan kohdeyritykselle kuvan tämänhetkisistä haasteista, joita yksilöiden urasuunnittelussa ilmenee. Sillä voi osaltaan olla vaikutusta seuraajasuunnittelun toteutusta mietittäessä.

## 1.2 Tutkimusongelma, työn tavoite ja rajaus

Tutkimuksen konteksti muodostuu urasuunnittelun haasteiden ympärille kasvavassa pk-yrityksessä ja näkökulmia edustavat yksilöt ja organisaatio. Urasuunnittelu ja uranhallinta mielletään enemmän yksilön vastuulla olevaksi ja yksilölähtöiseksi (Hesketh & Consideine 1998, 416). Tämä tutkimus keskittyy pääasiassa yksilön näkökulmaan. Kontekstina kasvava pk-yritys on mielenkiintoinen, sillä tällainen yritys kokee ja joutuu sopeutumaan jatkuviin muutoksiin, joiden uskotaan vaikuttavan yksilön ja organisaation toimintaan ja yhtenä osana urasuunnitteluun. Vaikka kasvun voidaan ajatella luovan paljon mahdollisuuksia etenkin yritykselle, yksilön uranhallinnalle se voi luoda myös haasteita. Näin toteaa esimerkiksi Sambrook (2005, 589), jonka mukaan yksilö harvoin pystyy ilman lisäkoulutustautumista hallitsemaan kasvun tuomia muutoksia, kun liiketoiminta muuttuu pienestä isommaksi ja monimutkaisemmaksi sekä vaatii laajempaa liiketoimintaosaamista esimerkiksi johdon kohdalla.

Yrityksen kasvu voi esimerkiksi johtaa organisaatiomuutoksiin ja tällaiset muutokset taas vaikuttavat yksilön uraan ja sen suunnitteluun. Esimerkiksi Lips-Wiersma & Hall (2007, 771, 785) ovat todenneet tutkimuksessaan, että organisaatiomuutoksilla on ollut negatiivinen vaikutus urakehitykseen ja tämä on osaltaan johtanut yksilöiden yleiseen muutosvastarintaan. Jotta työntekijät saataisiin paremmin sitoutumaan organisaation muutoksista huolimatta, urakehitys ja urasuunnittelu pitäisi saada integroitua mm. valmiuksien kehittämisen ja monimuotoisuuden hallinnan kanssa ja yksilöiden urapolut pitäisi saada linjaan strategisen suuntauksen kanssa.

Hesketh & Consideine (1998, 413-416) ovat tutkineet yksilön ja organisaation näkökulmien integroimista urakehityksen ja muutoksen suhteen. He ovat todenneet, että kun yksilö ottaa vastuuta omasta urasuunnittelustaan ja hallitsee sitä proaktiivisesti, pystyy yksilö hallitsemaan muutokset urallaan ja työelämässä sekä työskentelemässään organisaatiossa. Luomalla itselleen vision ja uratavoitteet, on uraa helpompi viedä eteenpäin. Lisäksi olisi hyvä luoda suunnitelma muutosten varalta, mikäli uralla tapahtuu muutoksia joko yksilön itsensä tai organisaation toimesta. Omasta kompetenssistaan on pidettävä huolta, jotta on kilpailukykyinen työmarkkinoilla. Kun nämä edellä mainitut

asiat ovat mietittynä, suunniteltuna ja hallinnassa, uskotaan yksilön pystyvän suhtautumaan muutoksiin normina. Tällöin näiden kaikenlaisten vastaantulevien muutosten ei uskota muodostuvan haasteeksi yksilön urasuunnittelulle.

Puhuttaessa seuraajasuunnittelusta pienemmissä, kasvuvaiheessa olevissa yrityksissä ja joiden on nimenomaan tarkoitus kasvaa, kasvaa seuraajasuunnittelun merkitys entisestään. Sambrook (2005, 588, 592) on tutkimuksessaan pienten ja kasvavien yritysten seuraajasuunnittelusta todennut, että seuraajasuunnittelu tällaisessa vaiheessa olevissa yrityksissä on erityisen tärkeää. Hänen tutkimuksensa osoitti, että joh-tohenkilöiden määrän kasvattaminen ilman seuraajasuunnittelua on vaikeaa pienissä yrityksissä ja erityisesti ei-perheyrityksissä. Hän toteaa lisäksi, että pienten, kasvavien yritysten on tärkeää huomioida yksilöiden urakehityshalukkuus rekrytointiprosessissa.

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena on pyrkiä saamaan esiin niitä tekijöitä, jotka luovat haasteita yksilön urasuunnittelulle kasvuyrityskontekstissa. Tutkimuksessa voi tulla esiin tekijöitä, jotka luovat nimenomaan organisaatiolle haasteita ja vaikuttavat organisaation antamaan tukeen yksilön urasuunnittelussa. Tekijöitä pyritään saamaan esiin sen takia, jotta tällaisiin haasteisiin voitaisiin jatkossa vaikuttaa ja niitä paremmin ennaltaehkäistä.

Tutkimusongelmana tässä tutkielmassa on urasuunnittelun haasteet ja näitä haasteita lähdetään pohtimaan pääosin yksilön näkökulmasta. Tarkoituksena on kartoittaa erityisesti haasteita liittyen kasvuyrityskontekstiin. Alkuoletuksena voidaan ajatella, että haasteet urasuunnittelussa saattavat poiketa siitä millaisia ne ovat esimerkiksi isoissa, vakiintuneissa yrityksissä. Työn teoriaosuudessa viitataan tarkemmin aiempiin tutkimuksiin haasteista, mutta yhtenä syynä haasteiden tutkimiselle on muutos ihmisten työuralla verrattuna siihen mitä se oli ennen. Työnantajan ja tehtävien vaihtaminen muutaman vuoden välein on nykyään enemmänkin sääntö kuin poikkeus (Sullivan 2015).

Aiheeseen liittyvää aiempaa tutkimusta luettaessa ja etsittäessä, huomattiin urasuunnittelun haasteiden sisältävän sekä yksilön että yrityksen/organisaation näkökulmaa,

joita on tarkoitus reflektoida pidemmälle tässä tutkielmassa. Esimerkiksi Leach & Chakiris (1988, 52) ovat todenneet jo 1980-luvun lopulla, että puhuttaessa 2000-luvun urasuunnittelun haasteista, yhtenä urasuunnittelun haasteena voidaan nähdä perinteisen, lineaarisen urakehityksen vähentyminen tai sen puuttuminen kokonaan. Koonce (1995, 20-22) on mm. todennut tutkiessaan urasuunnittelua ja sen tuomia haasteita yksilölle, että jatkuva kehitys monilla toimialoilla voidaan nähdä haasteena yksilön näkökulmasta. Kooncen mukaan yksilön on vain hyväksyttävä vallitseva tilanne ja kehitettävä osaamistaan ja kykyjään sekä tehtävä oma urasuunnitelmansa, joka on sitten sovitettava yhteen yrityksen suunnitelmien kanssa.

Samana haasteena jatkuvasta kehityksestä ja siitä johtuvista nopeista muutoksista on tuonut esiin esimerkiksi Schein (1990, 1), joka on maininnut urasuunnittelun fundamentaaliseksi haasteeksi organisaation näkökulmasta yrityksen ja työntekijän alati muuttuvien tarpeiden kohtaamisen ja niiden yhteensovittamisen. Tämä vaikeuttaa yksilön uran suunnittelua myös organisaation näkökulmasta, koska nykyään yritykset elävät erittäin dynaamisessa ympäristössä, jossa asiat muuttuvat nopealla tahdilla.

Pääasiallisen tutkimuskysymyksen avulla pyritään tutkimaan, mitkä ja miten urasuunnittelun haasteet ilmenevät yksilöiden näkökulmasta tässä kyseisessä tapauksessa. Alakysymysten avulla pyritään tutkimaan kasvuyrityskontekstin erityispiirteitä urasuunnittelun haasteisiin liittyen sekä organisaation tarjoaman tuen nykytilaa yksilöiden urasuunnittelussa.

Pääasiallisena tutkimuskysymyksenä tässä tutkielmassa on:

1. Miten urasuunnittelun haasteet vaikuttavat yksilöiden urasuunnitteluun kasvuyrityksessä?

Tutkimusta ja sen tavoitetta pyritään täsmentämään seuraavilla alakysymyksillä:

2. Millaisia urasuunnittelun haasteet ovat kasvuyrityskontekstissa?

3. Miten organisaatio pystyy tukemaan yksilöä tämän urasuunnittelussa?

Eskola & Suorannan (1998, 19-20) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla ei tulisi olla vahvoja alkuoletuksia tutkimuksen tuloksista, jolloin testattaisiin jonkin tietyn

teorian toimivuutta tutkimuksen otoksessa. Tietynlaisia alkuoletuksia eli niin kutsuttuja työhypoteeseja voi tutkijalla kuitenkin olla. Vaikka tässä tutkielmassa ei muodostetaakaan hypoteeseja, on tutkijan aikaisempaan kokemukseen tutkimuskohteesta perustuen tunnistettu muutamia alkuoletuksia, joita työn empiriaosuudessa lähdetään tarkemmin tutkimaan ja analysoimaan. Pääoletuksena ja työhypoteesina on, että urasuunnittelussa on haasteita sen sijaan, että se olisi suoraviivainen prosessi.

Siitä huolimatta, että on muodostettu mm. edellä mainittuja alkuoletuksia eli työhypoteeseja, ei ole tarkoitus olla niiden kahlitsema. Sen sijaan tämän tutkielman tarkoituksena on pitää avoin näkökulma asioihin, joita mm. tutkimuksen edetessä tulee esiin. Työhypoteesien ei anneta ohjata tutkimusta liikaa eikä myöskään tutkimuskysymyksiin saatavia vastauksia ja niiden analysointia. Tunnistamalla tutkimuksen työhypoteeseja varmistutaan siitä, etteivät ne ohjaa analyysia.

Kvalitatiivisen tutkimuksen erityispiirteisiin kuuluu se, että etenemistapa on induktiivinen, yksittäisestä yleiseen. Tällöin aineistosta rakennetaan induktiivisesti teoriaa siten, että yksittäisistä aineistosta tehtävistä havainnoista edetään yleisiin väittämiin. (Eskola & Suoranta 1998, 83)

Tutkielma rajataan koskemaan urasuunnittelun haasteita sen sijaan, että se tutkisi urasuunnittelua yleisesti, mutta pyrkimyksenä on keskeisten tutkimusten ja aiemman kirjallisuuden kautta kuitenkin määritellä urasuunnittelua tarkemmin. Tutkielma on lisäksi rajattu koskemaan urasuunnittelun haasteita nimenomaan tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä, jota tässä tapauksena tutkitaan. Kohdeyritys on tyypiltään kasvuyritys, joten pyrkimyksenä on tutkia, millaisia urasuunnittelun haasteita yksilöt kokevat nimenomaan kasvuyrityksessä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tyypillistä, että aihetta ja tutkimusongelmaa ei pysty liian tarkasti rajaamaan ja voi olla, että aineiston keruun yhteydessä rajausta joudutaan pohtimaan uudelleen (Hirsjärvi et al. 2009, 81).

### 1.3 Tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen empiirisen osuuden aineisto kerätään tutkimuksen kohteena olevasta yrityksestä, joka on tyypiltään kasvuyritys. Kasvua kuvaa esimerkiksi liikevaihdon kehitys, joka kasvoi vuonna 2016 46 % edelliseen vuoteen verrattuna. Henkilöstön määrä oli vuoden 2016 lopussa 127 henkilöä ja esimerkiksi vuoden 2014 lopussa henkilöstöä on ollut 72 henkilöä. Kohdeyrityksen kanssa on sovittu, että yritys tullaan pitämään anonymyminä, josta johtuen empiriaosuudessa puhutaan Yritys Oy:stä yrityksen oikean nimen sijaan.

Tiedon keruumenetelmänä käytetään yksilöiden teemahaastatteluja, joissa kaikille haastateltaville (6 yksilöhaastattelua yhteensä) esitetään samoja teeman sisällä olevia kysymyksiä, mutta haastattelutilanne ja sen eteneminen saattavat vaikuttaa siihen, mitä kysymyksiä keneltäkin kysytään. Haastateltavien henkilöiden joukko koostuu tutkimuksen kohteena olevan organisaation työntekijöistä, joista kolme on osallistunut organisaatiossa keväällä 2017 toteutettuun urasuunnitteluun ja urakehitykseen liittyvään työryhmään.

Näiden haastateltavien lisäksi haastateltavina on kolme henkilöä, jotka eivät ole olleet työryhmässä mukana, mutta jotka ovat ilmaisseet kiinnostuksensa antaa haastattelu esikyselyn perusteella. Haastateltavien asema ja työtehtävät yrityksessä ovat muutoin toimihenkilötasoisia, mutta yhdellä haastateltavista on lisäksi esimiesvastuu pienessä tiimissä. Tarvittavan aineiston saamiseksi voi olla, että ei tarvitse haastatella kaikkia haastatteluun suostuneita henkilöitä tai sitten voi olla, että haastatellaan koko joukko. Tämä riippuu siitä, tuleeko haastatteluissa ilmi jotakin uutta joka kerta vai saadaanko samoja vastauksia uudelleen ja uudelleen. Kuten edellisessä luvussa 1.2 todettiin, keskittyy urasuunnittelun haasteiden tutkiminen tässä tutkimuksessa yksilön näkökulmaan ja siitä syystä tiedon keruu toteutetaan pääasiassa kohdeyrityksessä työskenteleviä yksilöitä haastattelemalla.

Vaikka tutkimuksen pääpaino on yksilön näkökulmassa, tutkimuksessa tuodaan esiin kuitenkin myös organisaation näkökulmaa. Tämä johtuu siitä, että organisaatiolla on oma roolinsa yksilön urasuunnittelussa. Tästä johtuen tullaan haastattelemaan yhtä

henkilöstöhallinnon henkilöä organisaation näkökulman edustajana. Tällä tavalla pyritään saamaan organisaation näkemystä ja tutkimaan organisaation näkökulmaa mm. yksilöiden urasuunnittelun tukemisessa. Tuloksia on tarkoitus verrata analyysiosuudessa yksilöiden vastauksiin sekä aiempaan tutkimukseen ja tehdä niiden perusteella johtopäätöksiä. Haastattelurunkoa on muutettu organisaation näkökulman tutkimiseen sopivaksi, teemat ovat kuitenkin samat kuin yksilöiden haastatteluissa. Teemahaastattelulla mahdollistetaan haastattelulle hieman erilainen rakenne samojen teemojen sisällä, vaikka kyseessä on eri näkökulma kuin muilla haastateltavilla.

Tälle osittain järjestellylle ja osittain avoimelle haastattelumallille on tyypillistä, että jokin haastattelussa oleva näkökohta on ennalta päätetty, mutta ei kaikkia. Tällöin saadaan enemmän haastateltavan näkemystä esiin, kun haastattelu ei ole liian strukturoitu. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48)

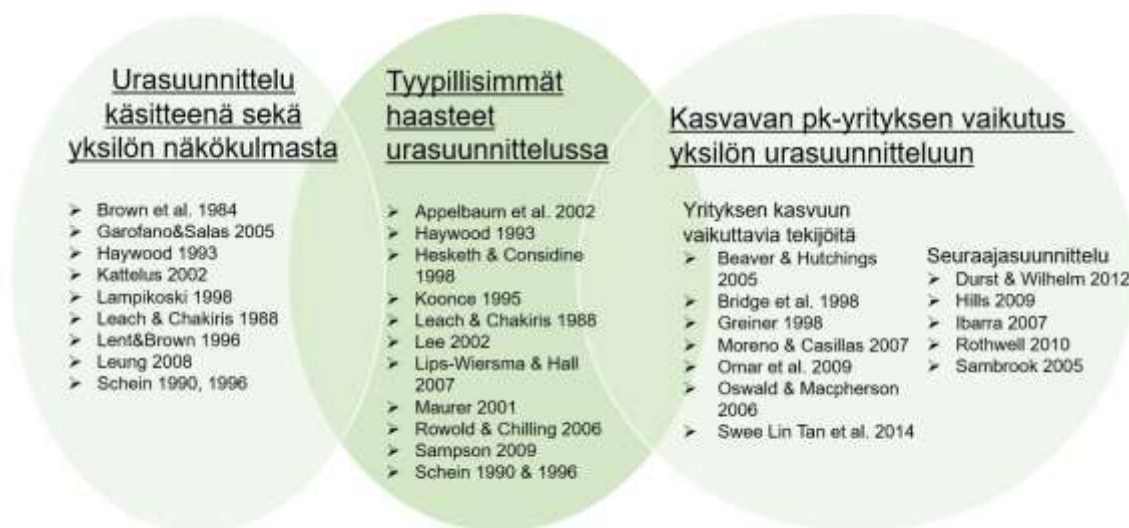
Laadullisessa tutkimuksessa tyypillistä on analysoida aineistoa aineistolähtöisesti teorialähtöisyyden sijaan (Eskola & Suoranta 1998, 19). Tutkimusjoukko yrityksestä kerätään osittain ennalta määriteltujen kriteerien mukaisesti. Tutkimuksen kohteeksi valikoituilta haastateltavilta kysytään vielä kasvotusten käytävässä lisäkeskustelussa, haluavatko he osallistua tutkimukseen haastateltavina. Tällöin taustoitetaan tutkimuksen tarkoitusta ja kerrotaan, että vastaukset käsitellään itse tutkimuksessa anonyymeina. Samalla haastattelija lupautuu säilyttämään haastateltavat anonyymeina koko tutkimusprosessin ajan. Oletuksena on, että pitämällä haastattelut nimettöminä, saadaan riittävä määrä haastateltavia ja täten tarpeellinen määrä aineistoa tutkimuksen tekemiseksi.

#### 1.4 Teoreettinen viitekehys

Ilmiöinä tässä tutkielmassa voidaan pitää urasuunnittelun haasteita ja tämä ilmiö pyritään käsitteellistämään tarkemmin teoriaosuudessa. Käsitteiden on tarkoitus olla mahdollisimman tiiviisti ja yksiselitteisesti määriteltäviä (Metsämuuronen 2003, 22). Laadullisessa tutkimuksessa ei kuitenkaan yleensä ryhdytä liian tiukkaan käsitteiden määrittelyyn (Hirsjärvi et al. 2009, 154).

Alla on kuvattu tämän työn teoreettista viitekehystä (ks. kuvio 1). Tutkimuksessa käytettävät teoriat ja aiemmat keskeisimmät tutkimukset on koottu kolmen eri teeman alle; urasuunnittelu käsitteenä sekä yksilön näkökulmasta, tyypillisimmät haasteet urasuunnittelussa ja kasvavan pk-yrityksen vaikutus yksilön urasuunnitteluun. Tutkielma noudataa alusta loppuun edellä mainittuja teemoja.

## Teoreettinen viitekehys



KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys

Urasuunnitteluun voidaan yhdistää monia teoreettisia viitekehyksiä ja urasuunnittelun haasteisiin liittyvät teoriat pohjautuvat yleensä urasuunnittelun/urakehityksen teorioihin. Urasuunnitteluun liittyvien teorioiden juuret ulottuvat 1900-luvun alkuun ja Frank Parsoniin, joka kehitti viitekehityksen uravalintojen ja urasuunnittelun toteuttamiselle. Hänen tekniikkansa avulla yksilö pystyi tunnistamaan omat vahvuutensa/kykynsä, resurssinsa ja kiinnostuksen kohteensa. Sen seurauksena yksilön tunnistamat kyvyt ja kiinnostuksen kohteet pystyttiin yhdistämään eri aloilla vallitseviin menestystekijöihin. Hän uskoi lisäksi, että kun yksilö keskittyy valitsemaan itselleen ammatin sen sijaan, että etsii vain jotain työtä, työntekijäytyytyväisyys ja yrityksen menestys lisääntyvät ja sitä vastoin kulut ja epätehokkuus yrityksessä vähenevät. (Brown et al. 1984, 1-2)

Leung (2008, 115) on määritellyt viideksi isoksi urakehitykseen liittyväksi teoriaksi seuraavat: Työn mukautumisteoria, Hollandin teoria ammatillisista persoonista työympäristössä, Superin ja sittemmin Savickaksen muodostama teoria minä-käsityksestä urakehityksessä, Gottfredsonin teoria rajoittamisesta ja kompromisseista urakehityksessä sekä sosiaali-kognitiivinen urateoria. Tässä tutkielmassa tullaan sivuamaan mm. Gottfredsonin teoriaa ja sosiaali-kognitiivista urateoriaa tutkielman teoriaosuudessa.

Etsittäessä aiempia tutkimuksia urasuunnittelun haasteiden aihepiiristä, tuli vastaan paljon tutkimuksiin liittyen urasuunnitteluun ja sen haasteisiin valmistuvien ja urasuunnittelevien opiskelijoiden näkökulmasta. Esimerkiksi Buckham (1998, 417) on tutkinut asiaa ja todennut, että puutteet tulevaisuuden odotuksissa ja valmistuvien yksilöiden tunne siitä, että heitä ei haluta työmarkkinoille ovat osiltaan vaikuttaneet urasuunnittelun haastavuuteen. Asiaa on tutkittu lisäksi esimerkiksi hoitoalaan ja kyseisen alan urasuunnittelun haasteisiin liittyen.

Naisten urasuunnittelun ja sen haasteiden erityispiirteitä on tutkittu suhteellisen paljon ja tähän liittyen on kehitelty mm. erilaisia teorioita. Tutkimus naisten urasuunnitteluun liittyen oli hyvin suosittua 1950- ja 1970-lukujen aikana, jolloin naisten rooli työelämässä ja heidän uran luominen alkoi. Esimerkiksi Osipow & Fitzgerald (1996, 249, 261) ovat tutkineet naisten urakehitystä ja sen erityispiirteitä sekä siihen vaikuttavia muuttujia. He ovat 1980-luvulla yrittäneet luoda teoreettista viitekehystä käytökseen ja sukupuoleen liittyen.

## 1.5 Työn rakenne

Tämä tutkielma muodostuu neljästä pääluvusta. Työn alussa on johdanto luvussa 1, joka jakautuu viiteen alalukuun. Luvussa 1.1 esitellään tausta tutkimukselle ja perustellaan tutkimuksen tarve. Tämän jälkeen luvussa 1.2 käydään tarkemmin läpi tutkimusongelmaa, tutkimuksen tavoitetta ja rajausta. Luvussa 1.3 esitellään alustavasti tutkimuksessa käytettävää tutkimusaineistoa ja tutkimusmenetelmää. Luvussa 1.4 esitellään teoreettinen viitekehys sekä käydään lyhyesti läpi tutkimuksen pääkäsitteet. Luku 1.5 esittelee työn rakenteen.

Luku 2 on työn varsinainen teoreettinen osuus, joka sisältää kirjallisuuskatsauksen ja pääkäsitteiden määrittelyn mm. yksilön urasuunnitteluun ja urasuunnittelun haasteisiin liittyen. Käsitettä urasuunnittelu käsitellään tarkemmin luvussa 2.1, urasuunnittelua yksilön näkökulmasta luvussa 2.2 ja tyypillisimpiä urasuunnittelun haasteita luvussa 2.3.

Kasvavan pk-yrityksen vaikutusta urasuunnitteluun käydään läpi luvussa 2.4. Luku on jaettu kahteen alalukuun, jossa yrityksen kasvuun vaikuttavia tekijöitä käsitellään luvussa 2.4.1. Seuraajasuunnittelu-käsitettä käydään läpi teoriaosuuden viimeisessä luvussa 2.4.2. Se on otettu tarkasteluun tässä tutkimuksessa lähinnä yhtenä keinona urasuunnittelun haasteiden ratkomiseen organisaation näkökulmasta.

Teoriaosuutta seuraa työn empiirinen osuus luvussa 3. Aluksi luvussa 3.1 esitellään tutkimuksen kohteena oleva yritys ja sen ominaispiirteet tarkemmin. Tämän jälkeen luvussa 3.2 käydään tarkemmin läpi tutkimusmetodologiaa. Luvussa 3.3 käydään läpi aineiston keruumenetelmää ja sen käsittelyä. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen tulokset teemoittain luvussa 3.4. Luku on jaettu kolmeen alalukuun teemojen mukaisesti; 3.4.1 esittelee tulokset urasuunnitteluun liittyen, 3.4.2 urasuunnittelun haasteisiin liittyen ja 3.4.3 urasuunnittelusta kasvavassa pk-yrityksessä.

Työn viimeisessä varsinaisessa luvussa 4 on yhteenveto työstä sekä johtopäätökset. Johtopäätökset esitetään luvussa 4.1 ja ne on jaettu kahteen alalukuun. Luvussa 4.1.1 esitetään johtopäätökset yksilön urasuunnittelun haasteista ja niiden vaikutuksesta urasuunnitteluun kasvuyrityksessä. Luvussa 4.1.2 esitetään johtopäätökset liittyen organisaation tukeen yksilön urasuunnittelussa. Tämän jälkeen luvussa 4.2 tarkastellaan lyhyesti tulosten luotettavuutta. Lopuksi luvussa 4.3 käydään läpi jatkotutkimusehdotuksia sekä muutamia suosituksia tutkimuksen kohteena olevalle yritykselle. Lähdeluettelo ja liitteet esitetään työn lopussa.

## 2 URASUUNNITTELUN HAASTEET

### 2.1 Urasuunnittelu

Urasuunnittelun käsite eli mitä sillä tarkoitetaan ja mitä se sisältää, on kokenut melkoisen muutoksen jo viime vuosisadan puolella työelämän muutosten myötä. Perinteisellä urasuunnittelulla tarkoitettiin ennen lineaarista, nousevaa urakehitystä ja tänä päivänä se on ennemminkin kokonaisvaltaista suunnittelua, jossa huomioidaan sekä ura että yksilön elämä yhtenä kokonaisuutena. Urakehitys voi nykyään olla myös lateraalista, sivusuuntaista kehitystä ja tällaista on mm. tehtäväkierron yrityksen tai esimerkiksi konsernin sisällä. (Lampikoski 1998, 11-12) Kattelus (2002, 21) toteaa, että ura nähdään nykyään monimuotoisena ja ammatissa kehitytään jatkuvasti sekä kasvetaan horisontaalisesti perinteisen, nousevan urakehitysmallin, vastaisesti.

Tässä tutkielmassa tullaan käyttämään käsitettä urasuunnittelu, vaikkakin esimerkiksi Kattelus (2002, 23) kirjoittaa, että uranhallinta-käsite olisi pitkälti korvannut urasuunnittelu-käsitteen. Hän toteaa kuitenkin, että uranhallinta on synonyymi uralle ja urasuunnittelulle (2002, 20), joten sen perusteella kummankin käsitteen käyttö tässä tutkielmassa on sallittua.

Haywood (1993, 43) määrittelee urasuunnittelun käsitteen toiminnoksi, joka on hyvin yksilöllinen ja tälle tietynlainen, hyvin määritelty prosessi. Urasuunnittelun prosessi sisältää uramahdollisuuksien ja ammatillisten tavoitteiden tunnistamisen. Urasuunnittelun tulee hänen mukaansa sisältää lisäksi tarvittavien vaatimusten määrittämisen, kuten yksilön koulutustausta ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta olennainen lisäkouluttaminen.

Urasuunnitteluun liittyen on ajan saatossa kehitetty erilaisia teorioita, joita käydään tässä luvussa tarkemmin läpi. Urasuunnitteluun liittyvien teorioiden juuret ulottuvat 1900-luvun alkuun ja Frank Parsoniin, joka kehitti viitekehyksen uravalintojen ja urasuunnittelun toteuttamiselle. Hänen tekniikkansa avulla yksilö pystyi tunnistamaan omat vahvuutensa/kykynsä, resurssinsa ja kiinnostuksen kohteensa. Sen seurauksena yksilön tunnistamat kyvyt ja kiinnostuksen kohteet pystyttiin yhdistämään eri

aloilla vallitseviin menestystekijöihin. Hän uskoi lisäksi, että kun yksilö keskittyy valitsemaan itselleen ammatin sen sijaan, että etsii vain jotain työtä, työntekijäytyvyisyys ja yrityksen menestys lisääntyvät ja sitä vastoin kulut ja epätehokkuus yrityksessä vähenevät. (Brown et al. 1984, 1-2)

Leung (2008, 115) on määritellyt viideksi isoksi urakehitykseen liittyväksi teoriaksi seuraavat teoriat: Työn mukautumisteoria, Hollandin teoria ammatillisista persoonista työympäristössä, Superin ja sittemmin Savickaksen muodostama teoria minä-käsityksestä urakehityksessä, Gottfredsonin teoria rajoittamisesta ja kompromisseista urakehityksessä sekä sosiaali-kognitiivinen urateoria.

Urasuunnittelua ja siihen liittyviä teorioita voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Niitä voidaan tarkastella esimerkiksi yksilön näkökulmasta, yrityksen näkökulmasta yleisesti tai keskittyen erityisesti HR- toiminnon näkökulmaan. Esimerkiksi oppivan organisaation teoriaa on käytetty organisaation näkökulmasta ja taas yksilön näkökulmasta katsottuna sosiaali-kognitiivinen urateoria voi olla tarkastelun kohteena. Tässä tutkielmassa keskitytään pääosin yksilön näkökulmaan. Seuraavassa luvussa 2.2 on tarkoitus määrittää urasuunnittelua yksilön näkökulmasta aiempien tutkimusten ja edellä mainittujen teorioiden valossa.

## 2.2 Urasuunnittelu yksilön näkökulmasta

Leung (2008, 123-124) on koonnut teokseensa keskeisiä urakehitysteorioita, joista yksi on Gottfredsonin teoria rajaamisesta ja kompromisseista yksilön urakehityksessä. Leung kirjoittaa, että Gottfredson on tutkinut urasuunnittelua erityisesti yksilön ammatillisen kehittymisen näkökulmasta. Hänen teoriansa käsittää prosessin, jossa asioiden poissulkemisella tai rajaamisella on suuri merkitys yksilön kehittymisen aikana jo lapsesta saakka. Tämä vaikuttaa yksilön uravalintoihin ja edelleen urakehitykseen sekä sen suunnitteluun. Rajoittamisen ja eliminoinnin prosessin lisäksi Gottfredsonin teoria sisältää prosessin kompromisseille, joita yksilön täytyy uravalintoihin ja urasuunnitteluun liittyen tehdä. Ulkoiset tekijät, kuten esimerkiksi muutokset työmarkkinatilan-

teessa, taloudelliset suhdanteet tai epäreilut palkkausperusteet voivat vaikuttaa odottamattomasti yksilön urasuunnitteluun. Gottfredsonin teoriaa on Leungin mukaan ollut kuitenkin vaikea testata empiirisesti, joten ei osata sanoa, onko hänen kehittämä teoria erityisen käyttökelpoinen.

Työuran eri mallien kokemasta muutoksesta kirjoitettiin jo 1980-luvun loppupuolella, jolloin uran eri muodot alkoivat olla murroksessa. Silloin määritettiin kolme eri uramuotoa; lineaarinen, vapaamuotoinen ja sekamuotoinen ura. Lineaarista uramuotoa on toki pidetty kautta aikain tyypillisimpänä uramuotona, mutta jo tuolloin 1980-luvulla todettiin, että vapaa- ja sekamuotoiset urat tulevat nousemaan lineaarisen uramuodon rinnalle. Tänä päivänä nämä uudet muodot ovat jo täysin rinnastettavissa lineaariselle uralle. Vapaamuotoisella uralla tarkoitetaan mm. sekä vakituisia että määräaikaista osa-aikatoittoa, työntekijän ”vuokrausta” eli henkilöstövuokrausyritysten ja niiden kautta palkattujen henkilöiden määrän kasvua sekä esimerkiksi start-up yrittäjyyttä. Esimerkiksi työttömällä yksilöllä tai opiskelijoilla voi olla sekamuotoinen ura. Tällaiset yksilöt usein hankkivat lisää osaamista ja saattavat kouluttautua täysin uudentlaiselle alalle edetäkseen uralla tai päästäkseen takaisin työuralle jollain toisella alalla. (Leach & Chakiris 1988, 52)

Perinteisestä mallista poiketen nykyään on ennakoitava enemmän, sillä eletään maailmassa, joka alati muuttuu ja se vaikuttaa yksilön uraan ja sen suunnitteluun. Kaikkia muutoksia ei tietenkään pysty ennakoimaan eikä siten myöskään kaikkia mahdollisuuksia, joita tulevaisuudessa saattaa siintää. Niinpä yksilön onkin huolehdittava itsensä jatkuvasta kehittämisestä, jotta pystyy mahdollisimman hyvin sopeutumaan muutoksiin. (Lampikoski 1998, 12-14) Nykyään on normaalia ajatella, että perinteisen nousevan uraputken sijaan urakehitys on ennemminkin omasta työmarkkina-arvostaan huolehtimista ja sopivan tasapainon löytämisestä itsensä suhteen (Kattelus 2002, 21).

Lampikoski (1998, 14-16) esittelee kirjassaan toimintaoppimisen ajatteluun pohjautuvan urasuunnitteluprosessin, joka koostuu viidestä eri vaiheesta: Tieto, taito, tahto, tavoitteet ja toiminta. Prosessin tavoite on löytää yksilölle tämän ihannetyö, mutta koros-

tetaan kuitenkin sitä, että prosessi on jatkuva ja sitä tulee tarkastaa ja päivittää vastamaan muuttunutta tilannetta. Lampikoski (1998, 16-17) toteaa lisäksi, että yksilön urasuunnitelma voi hyvinkin muuttua mm. ulkoisten tekijöiden johdosta tai sisäisten ja tietoisten muutosten myötä. Tällöin urasuunnitelma ja sen aktiivinen seuraaminen ja uudistaminen olisi hyvä olla olemassa.

Yksilön urasuunnittelun yhteydessä voidaan puhua esimerkiksi Scheinin (1990, 2) määrittämästä käsitteestä ura-ankkuri (career anchor). Ura-ankkurin tarkoituksena on määrittää yksilölle, missä hän on hyvä ja mitkä hänen motiivit ovat sekä mitkä arvot ohjaavat hänen uraan liittyviä valintoja. Ura-ankkuri kehittyy yksilön työelämän edetessä, joten se on jotain, jonka yksilö voi omaksua oltuaan työelämässä arviolta viidestä kymmeneen vuoteen. Ura-ankkuri ohjaa yksilöä tulevaisuudessa uravalinnoissa, kunhan hän omaksuu ura-ankkurinsa.

Ura-ankkuri on tullut erityisen hyödylliseksi, kun yrityksissä tapahtuu paljon muutoksia, jotka vaikuttavat henkilöstöön, toisin sanoen yksilöihin, joiden tulee siten miettiä mitä he seuraavaksi haluavat elämältään ja erityisesti uraltaan. Schein (1996, 80-81) on useiden tutkimustensa valossa määrittänyt yhteensä kahdeksan ura-ankkuria, joista yksilöt voivat löytää oman ura-ankkurinsa työelämän ja uran edetessä ja josta he eivät halua luopua.

Lent&Brown (1996, 311-312, 319) taas ovat kehittäneet Barundan yleisen sosiaali-kognitiiviseen teoriaan pohjautuvan sosiaali-kognitiivisen urateoriaviitekehyksen, joka keskittyy prosesseihin, joiden kautta mm. uran luominen ja tekeminen alkavat kehittyä. Yhtenä prosessina keskitytään uratavoitteisiin liittyen siihen, millä tasolla yksilöt ovat suorituksen ja pitkäjänteisyyden suhteen. Kuten Scheinin kehittämässä ura-ankkureissa, myös Lentin&Brownin urateoriaviitekehyksessä tuodaan esiin erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat uraan ja sen suunnitteluun. Yksi niistä on esimerkiksi yksilön oma usko siihen, mihin hän itse urallaan pystyy (self-efficacy). Tähän vaikuttavat luonnollisesti yksilön aiemmat saavutukset ja se on tutkimusten mukaan omiaan vaikuttamaan lopputulemaan, josta yksilön ura lopulta muodostuu. Lisäksi, yksilön kiinnostuksen kohteet muiden muuttujien ohessa vaikuttavat uravalintoihin.

Sosiaali-kognitiivista urateoriaa on tutkittu paljon viimeisen vuosikymmenen aikana ja sen pätevyydelle on pystytty hakemaan näyttöä empiirisesti niin puolesta kuin vastaan. Yleisesti todetaan kuitenkin, että kyseisen teorian viitekehystä voidaan käyttää apuna yksilön uravalintoihin ja urasuunnitteluun. (Leung 2008, 126-127)

Yksilön näkökulmasta urasuunnittelua ja urakehitystä tutkittaessa, Brown et al. (1984, 346-347) mainitsevat esimerkiksi Superin kehitysmallin, jossa urasuunnittelu ja uralla eteneminen linkittyvät vahvasti yksilön muuhun elämään eli uraa ja elämää suunnitellaan niin sanotusti käsi kädessä. Sen lisäksi hänen malli huomioi eri kehitysvaiheet ja aikuisten kehittymisen/muuttumisen, kun taas jotkin muut mallit ovat keskittyneet esimerkiksi yksilön muutokseen lapsena tai murrosiässä. Yksilö pystyy uraa ja urakehitystään suunnitellessaan saamaan tällä mallilla näkökulmaa tuleviin kehitysalueisiinsa. Hän voi lisäksi saada näkökulmaa siihen, mikä on työn paikka yksilön muuttuvassa elämässä.

Garofano&Salas (2005, 281, 302) ovat kehittäneet mallin, jonka tarkoituksena on tukea työntekijän jatkuvaa kehittymistä. Esimerkiksi organisaatiot voisivat hyödyntää mallia rohkaistessaan työntekijöitään uralla kehittymiseen ja kehityksen ylläpitämiseen sekä enemmän itseohjautuvaan jatkuvaan kehittymiseen. Mallin taustalla on mm. organisaatioissa tapahtuvat muutokset ja niiden vaikutus työntekijöihin. Tällä tarkoitetaan tarkemmalla tasolla sitä, että kun työntekijät jatkuvasti kehittyvät, olisivat he valmiimpia organisaation muutokseen ja mm. sen mukana tuomiin urapolun muutokseen.

Urasuunnittelu usein yhdistetään uraa aloittelevaan tai jo uraa tekevään yksilöön, joka suunnittelee ja tekee päätöksiä sen mukaan, miten haluaa urallaan ja työelämässä edetä. Yrityksillä ja organisaatioilla on kuitenkin roolinsa yksilön urasuunnittelussa ja erityisesti siinä, miten he voivat yksilöä urasuunnittelussa tukea. Urasuunnittelua tutkivat teoreetikot ovat yrittäneet haastaa yrityksiä jo 1980-luvulta lähtien kiinnittämään huomiota ja panostamaan yksilön urasuunnitteluun kehittämällä erilaisia malleja ja viitekehyyksiä, joiden avulla yritys voi auttaa ja neuvoa yksilöitä urasuunnittelussa. Ilman kunnollista urasuunnittelua moni yksilö saattaa hyvinkin ajautua vaihtamaan kokonaan alaa sen hetkisen uransa puolivälissä johtuen siitä, että urasuunnitteluneuvontaa tai urasuunnitteluohjelmia ei ole ollut tarjolla. (Brown et al. 1984, 4) Lampikoski (1998, 11)

toteaa alan vaihtamisen olevan todennäköisempää tänä päivänä kuin ennen ja kertoo, että useissa tutkimuksissa on ennustettu, että suuri osa valmistuvista tulee hyvin todennäköisesti vaihtamaan ammattiaan kahteen, ehkä jopa kolmeen kertaan työuransa aikana.

Organisaatiolle tarjolla olevia työkaluja ja keinoja mm. yksilön urasuunnittelun tukemiseen käsitellään tarkemmin luvussa 2.4. Kyseisessä luvussa käydään läpi mm. seuraajasuunnittelua, joka liittyy hyvin olennaisesti tässä luvussa käsiteltyyn yksilön urasuunnitteluun, vaikka se käsitteleeekin asiaa organisaation näkökulmasta.

### 2.3 Tyypillisimmät haasteet urasuunnittelussa

Tähän mennessä on käyty läpi urasuunnittelua ja määritelty sitä aiemman kirjallisuuden ja tutkimusten pohjalta, jotta on saatu parempi käsitys mistä se juontaa juurensa, miten sitä on esimerkiksi tutkittu ja minkälaisia eri asioita siihen voi liittyä. Tässä luvussa käsitellään urasuunnitteluun liittyviä haasteita, joka on keskeisin käsite ja tutkimuksen kohde tässä tutkielmassa. Luku keskittyy urasuunnittelun haasteisiin yksilön näkökulmasta, sillä itse tutkimus kohdentuu yksilöihin ja heidän näkökulman tutkimiseen.

Urasuunnittelu on nykypäivänä erilaista kuin esimerkiksi vielä 10 vuotta sitten tai aiemmin. Urasuunnitteluun on varmasti aina liittynyt haasteita ja ajan myötä ne ovat erilaisia. Puhuttaessa 2000-luvun urasuunnittelun haasteista, Leach & Chakiris (1988, 52) näkivät jo tuolloin 1980-luvun lopulla yhtenä urasuunnittelun haasteena 2000-luvulla perinteisen, lineaarisen urakehityksen vähentymisen tai sen puuttumisen kokonaan. Tämä johtuu erityisesti siitä, että nykypäivän organisaatiot ovat usein flat-organisaatioita verrattuna perinteisiin, hierarkkisiin organisaatioihin ja flat-organisaatioissa lineaarinen urakehitys on haastavaa. Yrittäjyyden suosion kasvu tai työskenteleminen esimerkiksi osa-aikaisena yrittäjänä tuovat muutoksen nykyaikaan ja sitä myöten mahdollisesti haasteita urasuunnitteluun.

Haywood (1993, 42) on todennut urakehityksen tai urapolun olevan jotain muuta kuin lineaarista nykypäivänä johtuen siitä, että urakehitystä säätelevät odottamattomat,

suunnittelemattomat asiat. Tällaisia ovat esimerkiksi odottamaton työpaikan menetys tai päinvastoin ylennys, kiinnostava työpaikkailmoitus tai nykypäivänä yleistynyt ”kyvykkyyksien metsästys” (englanninkielinen termi headhunting). Tällaiset asiat ovat ennalta tehdystä suunnitelmasta riippumattomia ja se olisi hyvä huomioida urasuunnittelua tehtäessä, että aina voi tapahtua jotain odottamatonta, joka kääntää yksilön uraa joko positiivisempaan tai negatiivisempaan suuntaan.

Urakehityksen moninaisuus ja yksilölliset arvot sekä tarpeet urakehityksessä on otettava huomioon nykypäivän urasuunnittelussa ja tämä on osaltaan omiaan luomaan haasteita urasuunnittelulle. Urasuunnittelu on muuttunut vuosien saatossa enemmänkin yksilön mukaan muokattavaksi kuin samaa kaavaa noudattavaksi prosessiksi.

Yksilöiden vastuun ottaminen omasta urasuunnittelustaan on erittäin tärkeää. Yksilön on suunniteltava uraansa ja hallittavansa sitä proaktiivisesti, koska urakehitys yhden organisaation sisällä voi olla haastavampaa johtuen esimerkiksi aiemmin mainitusta lineaarisen urakehityksen vähäisyydestä tai puutteesta tai jatkuvista muutoksista organisaatiossa. Proaktiivisella suunnittelulla yksilö pystyy hallitsemaan muutokset uralaan ja työelämässä sekä työskentelemässään organisaatiossa. Yksilön on helpompi viedä uraa eteenpäin, kun hän luo itselleen vision ja uratavoitteet. Lisäksi olisi hyvä luoda suunnitelma muutosten varalta, mikäli uralla tapahtuu muutoksia joko oman itsensä tai organisaation toimesta. Omasta kompetenssistaan on pidettävä huolta, jotta on kilpailukykyinen työmarkkinoilla. Jos näitä asioita ei ole mietittynä eikä yksilö ole niihin varautunut ja valmistautunut ja toisaalta ei suhtaudu muutoksiin normina, luovat kaikenlaiset vastaantulevat muutokset haasteen yksilön urasuunnittelulle. (Hesketh & Conside 1998, 413-416)

Koonce (1995, 20-22) on todennut, että yleinen jatkuva kehitys ja asioiden jatkuva muuttuminen ovat osaltaan pakottaneet yksilöt suunnittelemaan uraansa niin, että he pysyvät kilpailukykyisinä yksilöinä työmarkkinoilla. Tämä on tarpeen, kun muutoksia ja kehitystä tapahtuu ja on esimerkiksi vaihdettava uusiin tehtäviin. Tämä voidaan nähdä haasteena yksilön näkökulmasta, sillä yksilön on vain hyväksyttävä vallitseva tilanne ja kehitettävä osaamistaan ja kykyjään sekä tehtävä oma urasuunnitelmansa, joka on sitten sovittava yhteen organisaation suunnitelmien kanssa.

Yhdeksi urasuunnittelun haasteeksi saattaa muodostua työntekijän ikä. Yksilö saattaa kokea, ettei pysty enää kehittymään samalla tavalla kuin nuorempana, jolloin iän voidaan ajatella vaikuttaneen yksilön itsetuntoon. Tämä voidaan kokea urasuunnittelun haasteena vanhempien henkilöiden keskuudessa tilanteessa, jossa he haluavat vielä kehittyä urallaan. Yksilö voi kokea, että ei pysty kehittymään samaa vauhtia kuin nuoremmat kollegat, jotka tekevät vastaavaa työtä kuin hän. Tästä on kirjoittanut myös Maurer (2001, 123) artikkelissaan uralle olennaisesta oppimisesta ja sitä kautta kehityksestä, jossa hän pohtii työntekijän iän vaikutusta yksilön itsetuntoon ja itsevarmuuteen.

Rowold & Chilling (2006, 499) ovat tutkineet erilaisten muuttujien vaikutusta yksilön uraan liittyvään jatkuvaan oppimiseen ja siellä ikä on ollut yhtenä muuttujana asiaa tutkittaessa. He eivät kuitenkaan löytäneet tutkimuksessaan iällä olevan merkittävää vaikutusta jatkuvaan oppimiseen. Näiden edellä mainittujen tutkimusten perusteella voidaan ajatella, että kyse on enemmän haasteesta yksilön itsevarmuudessa ja muissa henkisissä/psyykkisissä tekijöissä kuin yksilön fyysisissä tekijöissä.

Organisaatiomuutokset voivat muodostua haasteeksi yksilön urasuunnittelulle. Esimerkiksi organisaation kasvu tai koon muutos vaikkapa fuusion myötä luo haasteita, kun yhtäkkiä organisaatiossa onkin useampia yksilöitä, joille tulisi toteuttaa urasuunnittelua. Appelbaum et al. (2002, 142) ovat tehneet case-tutkimuksen, jossa käsitellään mm. organisaatiomuutoksen vaikutusta urasuunnitteluun ja sen tärkeyteen. Vaikka urasuunnittelu onkin hyvin pitkälti yksilön vastuulla, organisaation HR-asiantuntijoiden tehtävänä on kuitenkin määritellä ja luoda urasuunnitteluohjelmia organisaatiotasolla. Tämä muodostaa haasteen, mikäli yrityksessä ei ole urasuunnitteluohjelmaa työntekijöille.

Organisaatiomuutos luo haasteen myös siinä mielessä, että se luo tilanteen, jossa yksilö ei voi enää olettaa, että organisaatiossa olisi koko elämän kestävä työpaikka olemassa (Appelbaum et al. 2002, 142). Tämä muutos vaikuttaa hyvin todennäköisesti työntekijän ja organisaation väliseen suhteeseen ja se luo tietyn jännitteen yksilön urasuunnitteluun, mikäli uraa koskevaa suunnitelmaa ei ole olemassa tai se on hatara.

Lips-Wiersma & Hall (2007, 771) ovat todenneet tutkimuksessaan uranhallinnasta organisaatiomuutoksen aikana, että organisaatiomuutoksilla on ollut negatiivinen vaikutus urakehitykseen ja tämä on osaltaan johtanut yksilöiden yleiseen muutosvastarintaan erilaisissa organisaatioissa tapahtuvissa muutoksissa.

Erityisesti 2000-luvun alusta alkaen on eletty alati muuttuvassa yritysmaailmassa, jossa luodaan jatkuvasti uudenlaisia työtehtäviä. Toisaalta, jotkut työtehtävät taas loppuvat sen myötä, että esimerkiksi kone korvaa jonkin työn, jota on ennen tehty ihmisvoimin. Tämä saattaa luoda haasteen pidemmän aikavälin urasuunnittelulle. Mm. tästä johtuen urasuunnittelun tulisi olla joustavaa siinä mielessä, että suunnittelu antaisi sijaa muutoksille, joita vääjäämättä työelämässä tapahtuu. Sampson (2009, 91-92) kirjoittaa artikkelissaan moderneista ja postmoderneista urateorioista mm. edellä mainitusta haasteesta liittyen työmarkkinoiden nopeaan muuttumiseen ja yksilöiden nopeampaan kehittymiseen. Tämä vaikuttaa uraan ja sen suunnitteluun sekä siihen, kuinka yksityiskohtaisesti sitä ei ole järkevää enää suunnitella, koska asiat muuttuvat jatkuvasti.

Sampson (2009, 92) tuo esiin toisen haasteen, joka muodostuu silloin kun käytetään standardoituja käsityksiä urasta ja oletetaan, että siihen liittyvien muuttujien kokonaisuus pysyisi samana. Tällaiset standardoidut käsitykset urasta ovat jonkun toisen luomia, joka harhaanjohtaa yksilöä. Urasuunnittelun tulisi lähteä yksilöstä itsestään ja tämän omasta käsityksestä siitä, millaista uraa hän haluaa lähteä luomaan ja miten sillä edetä. Standardoituja urakäsityksiä voi Sampsonin mukaan käyttää yhtenä informaation lähteenä yksilön urasuunnittelussa, mutta se ei saa olla ohjaavana tekijänä vaan enemmänkin tukena yksilön omalle käsitykselle ja tavoitteille.

Tämän tutkimuksen kannalta yksi mielenkiintoinen tarkastelun kohde haasteisiin liittyen on IT-osaajien urasuunnittelun haasteet. Lee (2002, 6, 12-13) on tutkinut tätä asiaa tarkemmin IT-osaajien uratavoitteiden ja uranhallinnan/urasuunnittelustrategian näkökulmasta. Hän toteaa, että IT-alan osaajille ei olisi olemassakaan urapolkua vaan on vain kehittymistä yleisesti. Toisaalta hän toteaa, että urapolku IT-alalla ei ole kovinkaan hyvin määritelty ja vain pieni osa IT-osaajista etenee urallaan lineaarisesti. Kestävän ja lineaarisen urasuunnittelun mahdollisuus on vähäistä alan nopeista muutok-

sista johtuen. Tästä johtuen yhtenä Leen suosituksena on, että IT-osaajien tulisi toteuttaa yksilöllistä, itsenäistä urasuunnittelua sen sijaan, että he tekisivät sen organisaation kanssa yhteistyössä. Leen tutkimus osoittaa lisäksi, että IT-osaajan yksi uran tavoitteista olisi ryhtyä IT-alan yrittäjäksi kerättyään ensin tarpeeksi tietotaitoa työkokemuksen karttuessa.

Schein (1996, 83-84) pohtii artikkelissaan ura-ankkureista, joita on jo aiemmin luvussa 2.2 sivuttu, teknisen ja funktionaalisen osaamisen ja tietotaidon merkitystä ja miten se vaikuttaa urasuunnitteluun tai luo haasteen sille. Koska nyky maailma kehittyy jatkuvasti, tietotaitoon ja teknologiseen osaamiseen perustuvat organisaatiot ja niiden työntekijät tulevat haasteen äärelle, koska on pystyttävä suunnittelemaan sellainen organisaatio, joka pystyy toimimaan nopeasti muuttuvassa teknologisessä ympäristössä. Tämä on toki enemmän organisaation haaste, mutta se luo sitä kautta haasteen myös yksilölle. Tässäkin korostuu yksilön vastuu urasuunnittelusta ja omasta oppimisesta sekä tietotaidon kartuttamisesta huolehtiminen. Yksilön on osattava varautua siihen, että organisaatio ei välttämättä ole valmis takaamaan jatkuvaa kouluttautumismahdollisuutta ja maksamaan sitä kustannusta, joka tulee yksilön kouluttamisesta. Voi olla, että organisaatio päättääkin palkata ulkopuolelta sellaisen henkilön, jolla on jo tarvittava osaaminen. Tässä korostuu jälleen yksilön proaktiivisuus osaamisen kartuttamisessa.

Schein (1990, 1) on maininnut organisaation näkökulmasta urasuunnittelun fundamentaaliseksi haasteeksi organisaation ja työntekijän alati muuttuvien tarpeiden kohtaamisen ja niiden yhteensovittamisen. Tämä vaikeuttaa yksilön uran suunnittelua organisaation näkökulmasta, koska nykyään organisaatiot elävät erittäin dynaamisessa ympäristössä, jossa asiat muuttuvat nopealla tahdilla. Yhtenä keinona urasuunnittelun toteuttamiselle organisaation näkökulmasta voidaan nähdä olevan seuraajasuunnittelu, johon perehdytään tarkemmin luvussa 2.4.2.

## 2.4 Kasvavan pk-yrityksen vaikutus yksilön urasuunnitteluun

Seuraavaksi käydään läpi yrityksen kasvuun vaikuttavia tekijöitä sekä seuraajasuunnittelua, jotta mm. yksilön urasuunnittelua ja sen haasteita pk- ja kasvuyrityskontekstissa voidaan ymmärtää paremmin. Ensimmäisessä alaluvussa 2.4.1 käydään läpi pk-yrityksen kasvuun vaikuttavia tekijöitä, koska niillä uskotaan olevan vaikutusta yksilön urasuunnitteluun ja sen haasteisiin. Fokuksena on kasvun vaikutus henkilöstöön ja toisaalta henkilöstön vaikutus kasvuun sekä HR-toiminnon rooli. Toisessa alaluvussa 2.4.2 kuvataan tarkemmin seuraajasuunnittelua, joka tuo esiin organisaation näkökulmaa ja sitä, miten se voi tukea yksilöä urasuunnittelussa ja samalla hallita liiketoimintaansa liittyvää riskiä henkilöstön vaihtuvuuden ja tietotaidon säilymisen suhteen yrityksessä.

Kuten aiemmin luvussa 2.3 onkin jo mainittu, urasuunnittelu ja itsensä kehittäminen ovat yksilön vastuulla. Kuitenkin, esimerkiksi Haywood (1993, 45), nostaa esiin organisaation roolin yksilön urakehityksen tukemisessa. Organisaatio voi esimerkiksi tarjota yksilöllisiä koulutusohjelmia yksilöille, auttaa ja neuvoa yksilön uraan liittyvissä päätöksenteoissa ja neuvoa mahdollisuuksissa, joita yksilöllä voisi sekä lyhyellä että pidemmällä aikavälillä organisaatiossa olla. Organisaatio voisi auttaa urasuunnittelua tehtäessä esimerkiksi siten, että yksilö osaisi ottaa huomioon mahdolliset uranmuutos-tilanteet henkilöstön vähennys- tai ulkoistustilanteessa. Yhteistyössä tehty uran suunnittelu luo usein win-win -tilanteen sekä yksilölle että organisaatiolle. Tällöin yksilö usein motivoituu ja aktivoituu oman uransa suhteen ja alkaa toimia uraansa liittyen proaktiivisemmin esimerkiksi pyytämällä lisää koulutusta kehittyäkseen. Tämä on luonnollisesti hyväksi myös organisaatiolle, kun sillä on motivoituneita ja kehittymishaluisia työntekijöitä.

### 2.4.1 Yrityksen kasvuun vaikuttavia tekijöitä

Tässä tutkielmassa tutkitaan urasuunnittelun haasteita pk- ja kasvuyrityskontekstissa ja työn empiirisessä osuudessa tutkittava kohdeyritys on tyypiltään pieni- tai keskisuuri

(pk, englanniksi SME) kasvuyritys. Tämän luvun tarkoituksena on käydä läpi pk-yrityksen kasvuun vaikuttavia tekijöitä aiempien tutkimusten valossa, jotta niiden mahdollisia vaikutuksia urasuunnitteluun voidaan tutkia työn empiriaosuudessa. Fokuksessa ovat tekijät, jotka vaikuttavat jollain tavalla henkilöstöön yrityksen kasvaessa, koska tutkimuksen aiheena on yksilöiden urasuunnittelun haasteiden tutkiminen.

Yrityksen kasvuun ja sen kasvuvauhtiin vaikuttaa oleellisesti resurssit ja henkilöstö on yksi yritysten resurssimuodoista yhdessä teknologisten ja taloudellisten resurssien kanssa. Mitä henkilöstöresursseihin tulee, tietotaidolla on avainrooli ja suuri merkitys yrityksen kasvulle ja jotta yritys pystyy pysymään kasvuvauhdissaan, on sen varmistettava mm., että käyttämättömiä resursseja otetaan käyttöön ja hyödynnetään. (Moreno & Casillas 2007, 82, 85)

Resurssien suhteen pienissä yrityksissä keskitytään lähinnä lyhyen aikavälin välttämättömään resursointiin eikä suunnitella pidemmän aikavälin resursointia. Lisäksi olemassa olevat resurssit ovat usein ylikuormittuneita ja tämä voi aiheuttaa liiketoiminnan katkonaisuutta, kun ei pystytäkään tuottamaan niin paljon palvelua tai tuotetta kuin mitä tarvitsisi. Tällaisia asioita ei tapahdu isommissa yrityksissä, joissa tällaisia asioita on rahoituksen ja toiminnan koon takia mahdollista suunnitella paremmin. (Bridge et al. 1998, 137) Edellä mainittujen asioiden voidaan nähdä vaikuttavan urasuunnitteluun ja sen kehittämiseen.

Johdon tekemät päätökset kasvuun liittyen sekä erilaiset johtamiskäytännöt voivat vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja sitä kautta kasvuun. Greiner (1998, 56-68) toteaa, että kasvuyrityksen selviytyminen kriisitilanteissa on suurilta osin kiinni johtamiskäytännöistä ja ratkaisuista, joita johto päättää kussakin kriisitilanteessa tehdä. Hän toteaa, että nopean kasvun alalla kriisitilanteita on tiheämmin kuin matalamman kasvun alalla. Hänen kuvaamansa eri johtamiskäytäntöjen käyttö luo usein haasteita, kun tietyssä vaiheessa tehdyt ratkaisut luovatkin haasteita tuleviin vaiheisiin. Saatetaan myös valita sellainen ratkaisu, joka ei sovi siihen kasvuun tai kriisiin vaiheeseen ja tällä voi olla esimerkiksi henkilöstöön vaikutusta. Moni johtaja saattaa käyttää mallia väärin, kun ei kunnolla ymmärretä mallissa olevien eri asioiden vaikutusta toisiinsa.

Swee Lin Tan et al. (2014, 324, 342) toteavat tutkimuksessaan, että nopean kasvun yritykset ovat usein yrityksiä, joilla on kyky edistää innovaatioita/innovointia ja joilla on suuri vaikutus työllisyyden kasvuun sekä yrityksessä työskentelevään henkilöstöön. Nopeasti kasvavia pk-yrityksiä tutkittaessa he ovat todenneet, että oppimisen suuntauksella (englanniksi "Learning Orientation") on vaikutusta yrityksen kasvuun ja sen vauhtiin. Työhön liittyvät HR-käytännöt ja organisaation ilmapiiri ovat kriittisiä muuttajia, jotka helpottavat oppimisen suuntausta pk-yrityksessä. Oppimisen kehittämisellä ja sen johtamisella on vaikutusta oppimisen suuntaamiseen oikeisiin asioihin. Siksi organisaation on huolehdittava, että työntekijöitä haastetaan jatkuvasti heidän työnsä suhteen ja kanavat avoimelle kommunikoinnille mahdollistetaan. Organisaatioympäristö tulisi myös pitää sellaisena, että se mahdollistaa innovatiivisuuden.

Pk-yritykset kohtaavat myös haasteita kasvuun ja kehitykseen liittyen. Verrattuna isompaan yritykseen, pk-yritysten isoin haaste liittyy sekä ulkoisiin että sisäisiin epävarmuustekijöihin. Esimerkiksi markkinoilla tapahtuvat muutokset ja niiden vaikutus pk-yrityksen toimintaan tai yrityksessä olevat johtamistaidot tai lähinnä niiden puute luovat epävarmuutta pk-yritykseen. Epävarmuuksista johtuen henkilöstön motivaatiota on hankalampaa pitää yllä ja pk-yrityksillä ei usein ole yhtä toimivaa HR-toimintoa kuin isommilla yrityksillä. (Omar et al. 2009, 97-98)

Aiempien tutkimusten mukaan HR-toimintojen luomisella tai niiden kehittämisellä on suuri merkitys pk-yritysten menestykselle ja koko liiketoiminnan kehittämiselle ja ylipäätään yrityksen selviytymiselle. HR-toiminnot ovat Omar et al. (2009, 98-99) mukaan välttämätön toiminto pk-yrityksissä pidemmän aikavälin selviytymisessä ja liiketoiminnan jatkumisen kannalta. Tällä tavoin pk-yritykset pystyvät saavuttamaan kilpailuetua, joka johtaa taas yrityksen parempaan suoriutumiseen. Henkilöstön kehittämiseen liittyviä aloitteita tulisi tehdä ja yrityksen tulisi investoida henkilöstön ydinosaamisen kartoittamiseen ja kyvykkyyksien kehittämiseen. Lisäksi, sekä organisaation että yksilön oppimiseen ja HR-toiminnon kehittämiseen tulisi panostaa. Heidän tutkimuksessa mainitaan lisäksi, että pk-yrityksissä on tärkeää panostaa yksilön urakehitykseen ja sen suunnitteluun tukemalla ja avustamalla yksilöä esimerkiksi osaamisen kehittämisen suunnittelussa.

Beaver & Hutchings (2005, 592-594) ovat artikkelissaan todenneet HR-toimintojen olevan tärkeitä kasvaville pk-yrityksille, jotta pystyttäisiin panostamaan työntekijöiden tietotaitoon ja sen kehittämiseen ja sitä kautta mahdollistamaan vielä nopeampi kasvu pk-yritykselle. Pk-yrityksissä on todettu olevan mm. se etu, että verrattuna isoihin yrityksiin, pk-yrityksissä pystytään luomaan joustavampi HR-toiminto, joka voi toimia innovatiivisemmin ja yrittäjämäisemmin esimerkiksi resurssien hallinnassa. Jotta pk-yrityksissä voitaisiin maksimoida ihmisresurssien potentiaali, organisaatiollista oppimista pitäisi tuottaa erilaisten resurssienhallinta-aktiviteettien kautta sekä sitoa oppiminen laajempiin strategisiin asioihin. Mm. tällä tavalla saataisiin osaavampia ja paremmin suoriutuvia resursseja mahdollistamaan pk-yrityksen kasvu. Mikäli tällainen joustava HR-toiminto uupuu yrityksestä, voi se muodostua haasteeksi kasvulle.

Oswald & Macpherson (2006, 171-173) ovat todenneet artikkelissaan, että aito organisaatiollinen oppiminen on erittäin keskeistä pk-yritysten strategisessa uusiutumisessa sekä kilpailukyvyyn ja kasvun säilyttämisessä. Tärkeitä asioita tähän liittyen ovat organisaatioiden väliset suhteet ja muilta organisaatioilta oppiminen, sillä nämä asiat ovat avainasemassa niin sanotussa osaamisen istuttamisessa yritykseen. Tällä varmistetaan siitä, ettei uuden tietotaidon hankkiminen ole vain ohimenevää vaan pysyy yrityksessä. Organisaatiollisella uusiutumisella ja uuden osaamisen hankkimisella sekä jo olemassa olevan osaaminen säilyttämisellä haetaan vahvistusta sille, että kasvava pk-yritys pystyy kilpailemaan jatkuvasti globalisoituvilla markkinoilla. Pidemmän aikavälin kilpailukyvyyn säilyttäminen vaatii tietotaitoon perustuvan organisaation rakentamista palvelu- tai teollisuusyrityksen sijaan. Tämä linkittyy HR-toimintoon ja sen rooliin osaamisen hankkimisella ja säilyttämisellä kasvuyrityksessä.

Seuraavassa luvussa 2.4.2 käsitellään seuraajasuunnittelua, joka toimii mm. yhdenlaisena keinona tietotaidon säilyttämiseen yrityksen sisällä.

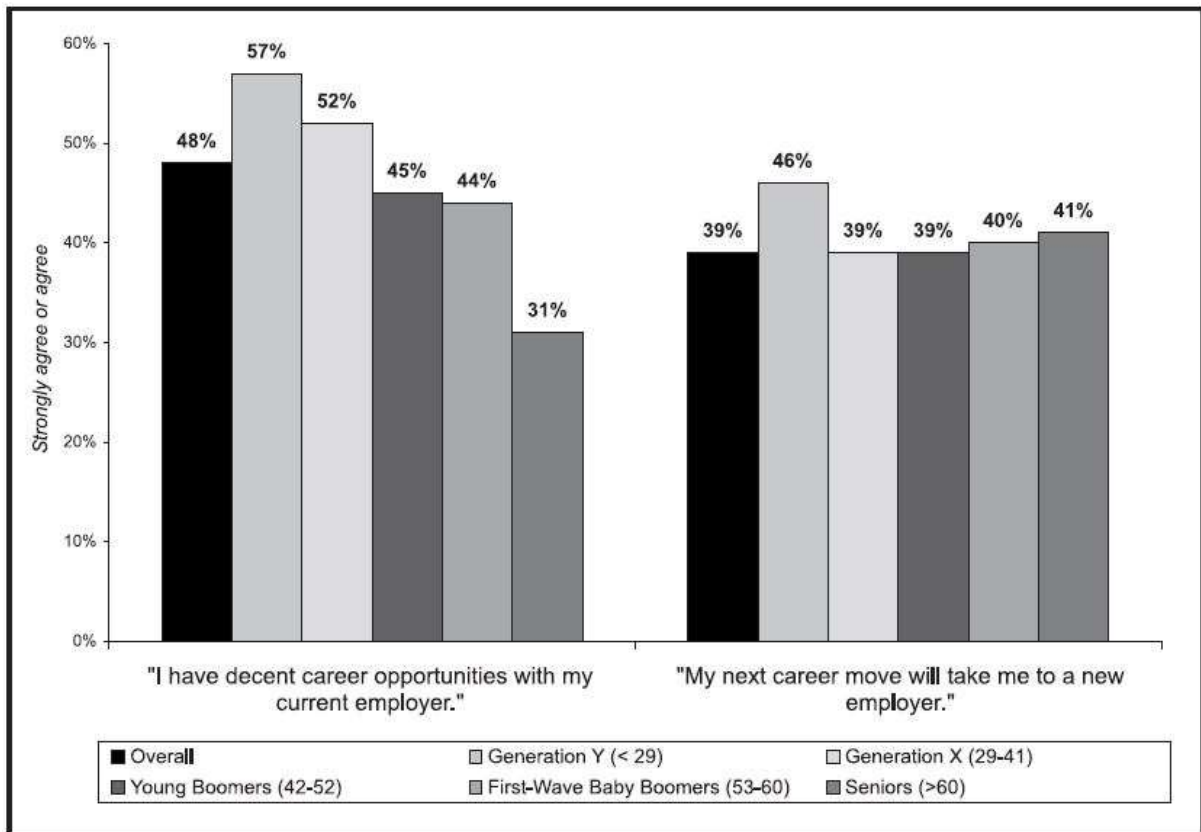
#### 2.4.2 Seuraajasuunnittelu

Seuraajasuunnittelu on organisaation toteuttamaa suunnittelua siellä työskentelevien yksilöiden suhteen. Tämän luvun tarkoituksena on määritellä tarkemmin seuraaja-

suunnittelu-käsitettä ja tuoda esiin mm. perusteita sen toteuttamiselle organisaatioissa. Seuraajasuunnittelun erityispiirteitä pienissä- ja keskisuurissa yrityksissä sekä kasvuyrityksissä pyritään myös tuomaan esiin.

Seuraajasuunnittelu käsitteenä voidaan määritellä esimerkiksi seuraavasti: Joillekin se käsittää seuraavan johtotiimin suunnittelua eli keistä organisaation avainhenkilöistä tuleva yrityksen johto koostuu, johon perustuen aletaan tehdä seuraajasuunnittelua. Toisille se taas merkitsee sitä, että organisaatio pyrkii seuraajasuunnittelun avulla varautumaan tuleviin, odottamattomiin muutoksiin kehittämällä sen työntekijöitä ja heidän osaamistaan. Tällöin organisaatiolla on oikeat ihmiset oikeissa tehtävissä oikeanlaisen osaamisen omaavina ja tämä taas on avain organisaation kasvuun ja menestykseen. Seuraajasuunnittelun avulla organisaatio pyrkii lisäksi hyödyntämään sisäistä rekrytointia, jolloin työntekijöitä koulutetaan siten, että heillä on niin sanottua risti-osaamista. Tästä on hyötyä tilanteissa, joissa on tarve saada uusi tekijä edellisen paikalle tämän jäädessä esimerkiksi eläkkeelle tai muutoin lähtiessään organisaatiosta. (Hills 2009, 3)

Seuraajasuunnittelu voidaan nähdä osana yrityksen riskienhallintaa, erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, joissa ihmiset ovat avainresurssi organisaatiolle. Hills on tutkiessaan seuraajasuunnittelua toteuttanut kyselytutkimuksen lähes 1000:lle työssä olevalle ammattilaiselle. Hän on saanut seuraavanlaisia tuloksia yksilöiden näkemyksistä urakehitysmahdollisuuksiensa suhteen tilanteessa, jossa heidän työnantajalla ei ole käytössä seuraajasuunnittelua (ks. kuvio 2).

**Figure 4** Survey results

KUVIO 2. Yksilöiden näkemys urakehitysmahdollisuuksista ilman seuraajasuunnitelua ikäryhmittäin (Lähde: Hills 2009, 7)

Hillsin (2009, 6-7) tutkimuksesta käy ilmi mm, että eri ikäryhmät kokevat uramahdollisuutensa melko eri tavalla ja toki on luonnollista, että esimerkiksi jo uransa loppuvaiheessa olevat eivät koe uramahdollisuuksia olevan samalla tavalla kuin uran alkuvaiheessa olevat. Mielenkiintoista on se, että työelämässä jo jonkin aikaa olleet (ikäryhmä 29-41) eivät koe uramahdollisuuksia nykyisellä työnantajallaan olevan yhtä paljon kuin esimerkiksi uran keskivaiheilla olevat (ikäryhmä 42-52). Erikoista tutkimustuloksissa on lisäksi se, että samalla ikäryhmällä (42-52) on isoin osuus kysyttäessä, viekö heidän seuraava uravalintansa heidät uudelle työnantajalle, joten tämä ryhmä on selkeästi jakaantunut.

Yllä mainittu tutkimus mm. osoittaa tarpeellisuuden seuraajasuunnittelulle organisaatioissa, koska sen avulla työnantaja pystyy paremmin panostamaan sen yksilöihin ja

suunnittelemaan yksilöiden uraa heidän kanssaan. Tällöin pystytään helpommin välttymään riskiltä, että organisaation osaava yksilö lähtisi toiselle työnantajalle. Sambrook (2005, 588, 592) on tutkimuksessaan pienten ja kasvavien yritysten seuraajasuunnittelusta todennut, että seuraajasuunnittelu tällaisessa vaiheessa olevissa yrityksissä on erityisen tärkeää. Hänen tutkimuksensa osoitti, että johtohenkilöiden määrän kasvataminen on vaikea pienissä yrityksissä ja erityisesti ei-perhey yrityksissä ilman seuraajasuunnittelua. Hän toteaa lisäksi, että pienten, kasvavien yritysten on tärkeää huomioida yksilöiden urakehityshalukkuus rekrytointiprosessissa.

Durst & Wilhelm (2012, 639, 646) ovat tutkineet seuraajasuunnittelua pienten- ja keskisuurten yritysten näkökulmasta ja toteavat artikkelissaan, että osaamisen hallinnointi ja seuraajasuunnittelu linkittyvät vahvasti keskenään. Osaamisen siirtyminen seuraajasuunnittelun kautta on pitkäaikainen prosessi ja sen pitäisi olla tärkeä osa organisaation henkilöstöhallintaa (HRM). Mikäli osaaminen ja tietotaito eivät siirry organisaation sisällä eteenpäin tai skaalaudu, voi tällä olla valtavat välittömät ja välilliset kustannukset pienelle tai keskisuurelle yritykselle ja sen selviytymiselle.

Seuraajasuunnittelun toteuttamista yrityksissä ja sen tärkeyttä korostaa se demograafinen tosiasia, että yhä useampi työntekijä ja osaaja on saavuttamassa eläkeiän ja jättämässä työelämän. Heidän osaamistaan on tulossa jatkamaan alati vähenevä määrä uusia, nuoria työntekijöitä ja tämä lisää yritysten riskiä sekä korostaa tässä tapauksessa riskienhallintaa seuraajasuunnittelun muodossa. (Sambrook 2005, 592)

Seuraajasuunnittelun tärkeyteen työntekijöiden ja osaajien ikääntyessä Sambrookin lisäksi on tarttunut esimerkiksi Ibarra (2007, 24-25). Hän toteaa artikkelissaan samaa kuin Sambrook edellä, että eläköityvien työntekijöiden määrä on koko ajan nousussa ja yrityksillä on haaste löytää yhtä hyviä osaajia tilalle. Hän korostaa artikkelissaan, että työntekijöiden osaamisen kehittämistä ajateltaessa seuraajasuunnittelun näkökulmasta ei riitä, että organisaatiot vain kouluttavat nykyisiä työntekijöitään. Kyvykkyyksiä on kehitettävä myös muilla tavoin organisaation sisällä ja hänen mukaansa tämän lisäksi on palkattava lisää kehityskelpoisia yksilöitä talon ulkopuolelta.

Niin suuren kuin pienenkin organisaation olisi järkevää panostaa seuraajasuunnitteluun. Pienessä organisaatiossa samoilla ihmisillä on usein monia eri tehtäviä ja avainrooleja ja näiden avaintehtävien- ja roolien jatko on vaarassa, mikäli tällainen henkilö päättää lähteä. Tällainen tilanne luo ison riskin organisaatiolle. Yleensä isoissa organisaatioissa usealla työntekijällä on sama tehtävä tai rooli, mutta mikäli siellä useampi työntekijä päättää lähteä, on sillä suuri vaikutus palvelun tuottamiseen asiakkaiden suuntaan. Isoin vaikutus on silloin, kun korvausrekrytoinnit ovat vielä kesken. (Ibarra 2007, 25)

Organisaatiolla voi olla vastassa tilanne, jossa se ei vain löydä sopivia uusia tekijöitä varsinkaan johtotehtäviin edellisen jäädessä eläkkeelle. Tällainen tilanne tulee vastaan usein silloin, mikäli organisaatiosta on puuttunut kunnollinen seuraajasuunnittelumalli tai strategia seuraajasuunnittelulle. Organisaatiossa on saatettu suunnitella ja nimetä seuraaja eläkkeelle jäävälle henkilölle, mutta ei ole huolehdittu tarvittavasta osaamisen siirtymisestä. Tällainen tilanne luo todellisen haasteen yritykselle ja tällöin voi olla mahdollista, että jotkin johtajat eivät pystykään eläköitymään alkuperäisen suunnitelmansa mukaan. He saattavat esimerkiksi joutua ”roikkumaan” osittain mukana yrityksen toiminnassa, kunnes seuraajalla on tarvittava osaaminen ja tämä pystyy itsenäisesti jatkamaan edeltäjänsä tehtävässä.

Rothwellin (2010, 53-54) mukaan seuraajasuunnittelussa on tärkeää huomioida kunnollisen osaamisen siirtyminen seuraajalle sekä seuraajasuunnittelun ja yksilön urasuunnittelun parempi integrointi. Organisaation olisi tärkeää tehdä suunnittelua proaktiivisesti keskittyen siihen näkökulmaan, minkälaista osaamista heillä jo on organisaatiossa ja miten osaamista tulee edelleen kehittää sen sijaan, että rekrytointi on reaktiivista. Hänen mukaansa organisaatioilla, jotka osaavat tarjota tehokasta seuraajasuunnittelua ja auttaa tulevien osaajien kehittämisessä sekä olla heidän tukena läpi prosessin, on valoisa tulevaisuus ja menestyksen avaimet organisaationa käsissään.

### 3 YKSILÖN URASUUNNITTELUN HAASTEET KASVAVASSA PK-YRITYKSESSÄ

#### 3.1 Tutkimuksen kohteena oleva yritys

Tämän tutkimuksen kohteena oleva yritys on erittäin mielenkiintoinen tutkimuskohde, varsinkin urasuunnittelun ja sen haasteiden näkökulmasta. Kohdeyritys on kansainvälistyvä, jolla on tällä hetkellä toimintaa Suomen lisäksi Norjassa, Ruotsissa ja Tanskassa. Kohdeyrityksen ominaispiirteiksi voidaan luokitella mm. seuraavia asioita: yritys on suomalainen, keskisuuri ja kovassa kasvussa oleva. Kasvua kuvaavat mm. seuraavat asiat: liikevaihto oli vuonna 2016 15,6 miljoonaa euroa (ks. kuvio 3) ja se kasvoi 46 % edelliseen vuoteen verrattuna. Henkilöstön määrä oli vuoden 2016 lopussa 127 henkilöä, kun esimerkiksi vielä vuoden 2014 lopussa henkilöstöä on ollut 72 henkilöä. Asiakasmäärä on liikevaihdon kasvun tavoin kasvanut merkittävästi viime vuosien aikana (ks. kuvio 3).



KUVIO 3. Kohdeyrityksen liikevaihdon ja asiakasmäärän kasvu.

Kohdeyrityksessä on tutkimuksen toteuttamisen aikaan käynnissä organisaatiomuutos. Organisaatiomuutoksessa tarkoituksena on yhdistää kaksi saman alan kilpailevaa organisaatiota yhdeksi organisaatioksi Suomen toimintojen osalta. Tämän työn tarkoituksena on tutkia urasuunnittelun haasteita ja kuten luvusta 2.3 käy ilmi, organisaatiomuutos on aiemmissa tutkimuksissa osoittautunut yhdeksi keskeiseksi asiaksi ura-

suunnittelun haasteita mietittäessä. Tästä johtuen oletuksena on, että aineiston keruumenetelmänä käytettävät teemahaastattelut tulevat hyvin oletettavasti ohjautumaan tämän kyseisen organisaatiomuutoksen ympärille tai sitä vähintäänkin sivutaan haastatteluissa. Tämä johtuu siitä, että kyseisen organisaatiomuutoksen voidaan hyvinkin olettaa luovan uusia mahdollisuuksia urasuunnittelulle organisaatiossa tai sitten se voidaan vastaavasti kokea uhaksi urasuunnittelulle.

### 3.2 Tutkimusmetodologia

Tutkimusmenetelmä tässä Pro Gradu-tutkielmassa on laadullinen. Ominaispiirteitä laadulliselle tutkimukselle ovat mm. aineiston koonti ja hankinta todellisista tilanteista laadullisin metodein sekä ihmisten suosiminen tiedonkeruun välineenä. Lisäksi induktiivisen analyysin käyttö, tutkimusjoukon tarkoituksenmukainen valikointi, tutkimussuunnitelman muotoutuminen itse tutkimuksen edetessä, tapauksen käsittely ainutlaatuisena sekä aineiston tulkinta sen mukaisesti ovat laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä (Hirsjärvi et al. 2009, 164).

Tieteellisenä päättelymuotona tässä tutkielmassa on induktiivinen analyysi tai päättely. Induktiivinen analyysi tai päättely on tyypillistä laadullisessa tutkimuksessa ja se toki pohjautuu aiempiin teorioihin, mutta eri tavalla kuin deduktiivisessä päättelyssä. Tutkijan aikomuksena on tuoda esille odottamattomia, uusia seikkoja tutkimuskohteesta. Siitä syystä analyysin tavoitteena ei ole testata teorioita tai hypoteeseja vaan tarkastella tutkimusaineistoa yksityiskohtaisesti ja eri näkökulmista. (Hirsjärvi et al. 2009, 164) Analyttisessä induktiossa tai päättelyssä aikaisempi teoria ja kokemukset käytännöstä ovat silti tutkijan esiymmärryksen ja käsitteenmuodostuksen pohjana.

Tutkimuskohteena on yksittäinen yritys, joten tutkimusjoukko on melko pieni ja rajattu. Tällöin kyseessä on laadullisen tutkimuksen menetelmistä tapaustutkimus, joka on yksi laadullisen tutkimuksen lajeista/muodoista (Hirsjärvi et al. 2009, 162). Tapaustutkimuksessa pyritään keräämään mahdollisimman monipuolisesti eri tapoja käyttäen tietoja tutkimuksen kohteena olevasta tapauksesta. Tapaustutkimuksessa sallitaan yleistyksset, vaikka se ei olekaan tavoitteena tiettyä tapausta tutkittaessa ja vaikka yleisesti

katsottuna tapaus ei ole yleistettävissä. Yleisesti, tapaustutkimusta pidetään keskeisenä tiedonhankinnan strategiana, sillä yleensä eri strategioihin käytetään lähestymistapana juuri tapaustutkimusta. (Metsämuuronen 2003, 170-171)

Eskola & Suoranta (1998, 65-66) kirjoittavat tapaustutkimuksesta ja sen yleistettävyydestä mm. siten, että tapaustutkimuksen tarkoituksena ei ole suoraan tehdä yleistyksiä. Aineistosta tehdyistä tulkinnoista voidaan kuitenkin tehdä yleistyksiä. Tähän yleistettävyyteen vaikuttaa haastateltavien sen hetkinen kokemusmaailma, kiinnostus tutkimusta kohtaan ja tietämys tutkimusongelmasta. Tapaustutkimuksen yleistettävyyteen vaikuttaa Eskola & Suorannan mukaan sen onnistunut kuvaus ja käsitteellistäminen.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää jotakin toimintaa tai antaa tulkinta toiminnalle, joka on teoreettisesta näkökulmasta mielekäs. Tulkinnalla tässä yhteydessä tarkoitetaan analyysin tulosten pohtimista ja niistä johtopäätösten tekemistä. (Hirsjärvi et al. 2009, 229) Tulkinnalle on Eskola & Suorannan (1998, 146) mukaan olemassa kaksi periaatteellista lähestymistapaa: Joko tiukasti aineistossa pitäytymisen, jolloin tulkinnat rakennetaan aineistolähtöisesti tai aineiston pitäminen teoreettisen ajattelun lähtökohtana tai apuvälineenä tutkijalle tai tutkijan tulkinnoille. Tässä tutkimuksessa on tarkoitus noudattaa ensimmäisenä mainittua, tiukkaa aineistossa pitäytymisen lähestymistapaa.

### 3.3 Aineiston keruumenetelmä ja käsittely

Aineiston keruumenetelmänä on käytetty yksilöhaastatteluja. Tutkimuksen aiheena on tutkia urasuunnittelun haasteita ja tällöin keskeiseksi asiaksi muodostuvat haastateltavien käsitykset, ajatukset, tunteet ja kokemukset. Haastattelijan tehtävä on välittää kuva edellä mainituista asioista tutkimuksen tulosten kautta (Hirsjärvi & Hurme 2000, 41). Haastateltavien henkilöiden joukko koostuu tutkimuksen kohteena olevan organisaation työntekijöistä, joista kolme on osallistunut organisaatiossa keväällä 2017 toteutettuun urasuunnitteluun ja urakehitykseen liittyvään työryhmään.

Näiden haastateltavien lisäksi haastateltavina on kolme henkilöä, jotka eivät ole olleet työryhmässä mukana, mutta jotka ovat ilmaisseet kiinnostuksensa antaa haastattelu esikyselyn perusteella. Haastateltavien asema ja työtehtävät yrityksessä ovat muutoin toimihenkilötasoisia, mutta yhdellä haastateltavista on lisäksi esimiesvastuu pienessä tiimissä. Yksilöiden haastatteluista neljä on toteutettu suomen kielellä ja kaksi englannin kielellä. Haastatteluiden kesto on noin 1,5 tuntia per haastattelu.

Haastateltavien määrän voi määrittää saturaatio eli haastatteluja tehdään niin kauan, kunnes uudet haastateltavat eivät enää anna mitään uutta tietoa tutkimukselle (Hirsjärvi & Hurme 2000, 60). Saturaation käyttäminen aineiston keruussa ei ole kuitenkaan täysin ongelmaton. Kvalitatiivisen tutkimuksen piirre jokaisen tapauksen ainutlaatuisuudesta voi osoittautua ongelmalliseksi silloin, kun käytetään saturaation ohjenuoraa. Ohjenuoralla tarkoitetaan sitä, että aineisto on kylläistä silloin, kun uusi haastattelu ei enää tuota mitään uutta näkökulmaa tutkittavaan asiaan. Tämä tapa on kuitenkin osoittautunut käytännössä validiksi tavaksi määrittellä riittävä aineiston määrä. (Hirsjärvi et al. 2009, 182)

Tutkimusjoukko tässä tutkimuksessa on valittu osittain tarkoituksenmukaisesti sen sijaan, että henkilöstöstä olisi otettu pelkkä satunnaisotanta. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä valita tutkimusjoukko tarkoituksen mukaan eikä satunnaisotannalla (Hirsjärvi et al. 2009, 164). Haastateltaville ei ole haluttu määrittellä liian tarkkoja kriteerejä. On kuitenkin ollut toivottavaa, että haastateltava olisi työskennellyt kohtuullisen ajan kyseisessä yrityksessä, jotta hänelle on ehtinyt kehittyä kuva urasuunnittelusta ja sen haasteista kyseisessä organisaatiossa. Kuitenkin, kuten aiempi tutkimus osoittaa, yksilön urasuunnittelu ja sen haasteet eivät aina ole organisaatorippuvaisia, joten lyhyemmänkin ajan talossa olleella voi jo olla käsitys hänen urasuunnittelun haasteistaan.

Haastateltavia henkilöitä on hyvin todennäköisesti löytynyt kattava joukko, sillä osa haastateltavista koostuu työryhmään kuuluvista henkilöistä. Yrityksessä on suoritettu myös esikysely, jonka perusteella loput haastateltavat on koottu. Tässä vaiheessa on tiedostettu, että kiinnostuneita yksilöitä haastattelun antamiselle on olemassa. Tarvittaessa on käyty vielä lisäkeskusteluja henkilöiden kanssa haastattelijoukon kokoa-

miseksi. Käytettäessä teemahaastattelumallia, haastatteluissa ei ole tarvetta ottaa tarkemmalla tasolla kantaa haastattelukertojen määrään, joten siitä syystä relevanttia tutkimusjoukkoa ei lähdetä sen tarkemmin määrittelemään (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48).

Esikyselyssä sekä lisäkeskustelussa on taustoitettu haastattelun syy ja varmistettu haastateltavan suostumus haastattelun antamiselle sekä kerrottu anonymiteetista. Anonymiteetin on uskottu olevan tärkeää, kun kyseessä on haasteiden tutkiminen. Samalla on tunnusteltu tutkimuksen alkuperäistä ideaa. Tutkimusta on mahdollista suunnata uudelleen sekä miettiä uudestaan, keitä olisi hyvä haastatella (Hirsjärvi & Hurme 2000, 59). Tutkimuksen uudelleen suuntaamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, jos haastatteluissa sattuisi tulemaan uusia, tutkimuksen kannalta relevantteja asioita esiin, jonka johdosta esimerkiksi aiemman tutkimuksen etsiminen uusista esiin tulleista asioista olisi tarpeellista.

Aineiston keruun yhteydessä on haastateltu yhtä henkilöä organisaation näkökulman edustajana. Tämä johtuu siitä, että tässä tutkielmassa tuodaan esiin osittain myös organisaation näkökulmaa. Haastattelulla on pyritty saamaan organisaation näkemystä tutkimuksen kohteena oleviin asioihin ja tätä näkemystä voidaan verrata analyysiosuudessa aiempaan tutkimukseen sekä tehdä johtopäätöksiä sen perusteella. Teemahaastattelulla on mahdollistettu haastattelulle hieman erilainen rakenne samojen teemojen sisällä, vaikka kyseessä on eri näkökulma kuin muilla haastateltavilla.

Haastattelumallina käytetty teemahaastattelu tarkoittaa, että haastattelulle määritetään ennakkoon tietyt teema-alueet/aihepiirit. Teema-alueet koostuvat spesifioiduista teoreettisten pääkäsitteiden alakäsitteistä ja niitä tarkennetaan kysymyksillä itse haastattelutilanteessa. Haastattelijalle ne toimivat haastattelussa muistilistana ja keskustelun ohjaajana. Teema-alueet määritetään tarpeeksi väljiksi, jotta haastateltava pystyy tuomaan esiin tutkimuksen kohteena olevaa urasuunnitteluun liittyvää haasteiden ilmiötä mahdollisimman konkreettisella ja aineiston kannalta rikkaalla tavalla. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 66-67) Tässä tutkimuksessa haastatteluteemoja on yhteensä kolme: urasuunnittelu, urasuunnittelun haasteet ja urasuunnittelu Yritys Oy:ssä.

Teehaastattelumalli on valittu sopivaksi tähän tutkimukseen, sillä aineiston keruussa on päätetty etukäteen suhteellisen tarkalla tasolla teemat, joista halutaan tietoa. Tällöin haastatelluille ei ole tarvetta antaa erinäisiä vapauksia haastattelutilanteessa, kuten esimerkiksi täysin avoimessa haastattelussa. Haastateltavan aseman organisaatiossa ei koeta merkittävästi vaikuttavan puolistrukturoituihin haastattelukysymyksiin tai teemoihin tässä kohtaa. Teemahaastattelumalli antaa kuitenkin mahdollisuuden ja joustavuuden haastattelutilanteessa, mikäli haastateltavan vastaukset näyttävät ohjautuvan hieman aseman mukaan. Tutkimuksen kannalta on tunnistettu mahdollisuus sille, että urasuunnittelun haasteet voivat olla erilaisia asemasta johtuen.

Vaikka tarkoituksena onkin määritellä puolistrukturoituja haastattelukysymyksiä ennakoon, teemahaastattelussa voidaan keskittyä tiettyihin oleellisiin teemoihin. Kysymykset voivatkin haastattelutilanteessa muuttua riippuen siitä, miten haastattelu etenee. Ideana on se, että teemat/aihepiirit pysyvät kaikille haastateltaville samana. Teemahaastattelussa on se etu, että siinä voidaan saada niin sanotusti rikkaampaa aineistoa, kun haastateltavalle annetaan vapaammat mahdollisuudet vastata ja keskustella tietyistä teemoista. Tämä eroaa strukturoidusta haastattelumallista, jossa vastataan vain ennalta määriteltyihin, hyvin tarkkoihin haastattelukysymyksiin. Hirsjärvi & Hurme (2000, 48)

Havainnointia pidetään välttämättömänä perusmenetelmänä kaikissa tieteenhaaroissa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 37). Havainnointi on kuitenkin melko haasteellinen aineistonkeruumenetelmä eikä tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä ole tässä kohtaa mahdollista fasilitoida tarpeenmukaista havainnointitilannetta, joten se on päätetty jättää pois tästä tutkimuksesta. Yksilöhaastatteluista, joita käytetään tässä tutkielmassa aineistonkeruumenetelmänä, uskotaan saatavan riittävän kattavaa aineistoa analyysin tekemiseksi.

### 3.4 Tutkimustulokset

Tutkimusaineisto kerättiin kohdeyrityksestä yhteensä kuudelle yksilölle toteutettavan teemahaastattelun kautta. Kaikki haastattelut pidettiin kasvotusten ja nauhoitettiin,

jotta ne pystyttiin mahdollisimman tarkasti litteroimaan ja sitä kautta aineistoa paremmin analysoimaan. Alla olevissa taulukoissa (ks. Taulukot 1 ja 2) on kuvattu haastatteluvien demografiaa tarkemmin:

TAULUKKO 1. Haastatteluvien demografia kootusti

Haastatteluvien määrä	6
Haastatteluvista naisia	3
Haastatteluvista miehiä	3
Työskentelyaika Case-yrityksessä keskimäärin	2,4 vuotta
Työuran kesto tähän asti keskimäärin	15,8 vuotta
Työnantajien määrä uran aikana keskimäärin	8 työnantajaa (osa-aikaiset mukaan lukien)
Haastattelujen kesto keskimäärin	1 h 26 min

TAULUKKO 2. Haastatteluvien demografia eritellen

Haastattava	Asema yrityksessä	Työskentelyaika Case-yrityksessä	Työuran kesto tähän asti	Työnantajien määrä uran aikana	Haastattelun kesto
Haastattava 1	Sovelluskonsultti, tiimiesimies	1 v 3 kk	21 vuotta	23 (joista 20 osa-aikaista)	1 h 29 min
Haastattava 2	Markkinointiasiantuntija	3 v 5 kk	14 vuotta	10 (joista 8 osa-aikaista)	1 h 20 min
Haastattava 3	Ohjelmistokehittäjä	1 v 6 kk	10 vuotta	4 (joista 1 osa-aikainen)	1 h 13 min
Haastattava 4	Projektipäällikkö	4 v 8 kk	8 vuotta	4 (joista 2 osa-aikaista)	1 h 34 min
Haastattava 5	Sovelluskonsultti	3 vuotta	37 vuotta	5	1 h 12 min
Haastattava 6	Ohjelmistokehittäjä	0 v 6 kk	5 vuotta	3 (joista 1 kesätö)	1 h 48 min

Näiden haastatteluiden lisäksi tehtiin yksi haastattelu organisaation edustajalle, jossa haastattelurunkoa muutettiin hieman, jotta se sopii organisaation näkökulman tutkimiseen. Haastatteluteemat säilyivät kuitenkin luonnollisesti samoina kuin yksilöiden haastatteluissa. Tällä haastattelulla pyrittiin saamaan tarkempaa tietoa ja aineistoa organisaation näkökulmasta mm. urasuunnittelun tukemisessa.

Aineiston purku aloitettiin litteroimalla kaikki haastattelut. Englanninkieliset haastattelut käännettiin suomen kielelle. Tämän jälkeen haastatteluilta saadut vastaukset koottiin yhteen eri haastatteluteemojen ja -kysymysten alle. Kysymykset oli jo aineiston keruuvaiheessa jaoteltu valmiiksi teoriasta kumpuavien teemojen kautta mm. urasuunnitteluun ja urasuunnittelun haasteisiin. Tämän jälkeen siirryttiin käymään tuloksia läpi ja

analysoimaan niitä. Tulosten läpikäynnissä ja analyysissä on noudatettu samaa teemoittelua kuin tämän työn teoriaosuudessa.

Tässä tutkielmassa analyysi on toteutettu aineistolähtöisesti. Tällöin puhutaan operationalisoinnista eli havaintojen keräämisestä teoreettisista käsitteistä ja havaintojen kääntämisestä teorian kielelle aineistoa analysoidessa ja johtopäätöksiä tehtäessä (Eskola&Suoranta 1998, 78).

Seuraavaksi käydään läpi tutkimuksen tuloksia tarkemmin. Ensin luvussa 3.4.1 käydään läpi tuloksia urasuunnitteluun liittyen, jonka jälkeen luvussa 3.4.2 esitetään tulokset urasuunnittelun haasteista. Tämän jälkeen luvussa 3.4.3 käydään läpi tutkimustuloksia urasuunnittelusta kasvavassa pk-yrityksessä, joka on tutkimuksen kannalta erityisen keskeisessä roolissa. Tuloksissa käytetään termiä Yritys Oy, kun viitataan kohdeyritykseen, koska kohdeyritys halutaan pitää tutkielmassa luottamuksellisena.

### 3.4.1 Urasuunnittelu

Tutkimustulosten ensimmäisessä osuudessa keskitytään käsittelemään saatuja tuloksia yksilöiden urasuunnitteluun liittyen ja pyritään muodostamaan näkemys kohdeyrityksessä haastateltujen yksilöiden urasuunnittelusta ja sen tilasta tällä hetkellä. Lisäksi pyritään tuomaan esille organisaation näkökulmaa soveltuvilta osin ja tuomaan esiin mahdollisia yhtäläisyyksiä ja toisaalta eroavaisuuksia näkökulmien välillä.

Urasuunnittelun tärkeydestä kysyttäessä, vastaajat kokivat sen joko tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi. Urasuunnittelu koettiin erittäin tärkeäksi niiden keskuudessa, jotka haluavat selkeästi kehittyä urallaan ja joilla on jo suhteellisen selkeitä suunnitelmia uran suhteen. Osa vastaajista koki iästä riippumatta urasuunnittelun suurena motivaatiota ja tyytyväisyyttä tuovana tekijänä itselleen työelämässä. Osasta vastauksista kumpusi organisaation rooli urasuunnittelussa eli se koettiin tärkeänä urasuunnittelusta puhuttaessa.

*”Se on erittäin tärkeää. En näe itseni olevan kehittäjä lopun elämäni ja on mukava järjestöytyä urasuunnittelun ympärille ja nähdä mitä vaihtoehtoja on olemassa, jos niitä on ylipäättään.” (Haastateltava 3)*

*”Yleisesti ottaen urasuunnittelu on tärkeää, koska sillä tavalla pystytään yleisellä tasolla luomaan ihmisille tyytyväisyyden tunnetta eli ihminen kokee itsensä tyytyväiseksi, kun hän kasvaa ja urasuunnittelu tarjoaa mahdollisuudet kasvuun, uuden oppimiseen, kehittymiseen. Tarkoitan tällä nimenomaan yksilön kehittymistä. Organisaation kannalta urasuunnittelulla saadaan ihmiset pysymään samassa työpaikassa pidempään ja motivoituneina ja sitä kautta tuottavampina yritykselle.” (Haastateltava 4)*

*”Urasuunnittelu on erittäin tärkeää tänä päivänä. Se on jotain, mitä yritysten tulee tarjota pitääkseen työntekijänsä talossa. Erityisesti niille, joilla on korkeampi koulutustaso, pitää tarjota urasuunnittelua, jotta se motivoi heitä ponnistelemaan pidemmälle. Muutoin opiskeluun laitettu panos ei olisi sen arvoista. Jos organisaatio haluaa pitää koulutetut ihmiset, sen pitää tarjota urasuunnittelua heille.” (Haastateltava 1)*

Organisaation edustajan näkökulmasta urasuunnittelu koettiin tärkeäksi, sillä sen avulla pystytään paremmin mm. pitämään kiinni kyvykkyyksistä, talenteista. Urasuunnittelun avulla organisaatio pystyy myös sitouttamaan yksilöitä tarjoamalla joko lineaarisia tai lateraalisia urakehitysmahdollisuuksia. Näin pystytään paremmin varmistamaan avainhenkilöiden pysyvyys organisaatiossa.

*”Semmoinenkin näkökulma voidaan mainita, että kun organisaatio kehittää talenteja, niin monesti organisaatiolle on tähdellistä tunnistaa avainhenkilöt ja pitää heistä kiinni eli haravoidaan avainhenkilöt ja laitetaan heihin kovasti panoksia, jotta saadaan heistä pidettyä kiinni. Oletuksena organisaatiolla on, että kun panostetaan näihin yksilöihin myös rahallisesti, niin odotuksena on silloin se, että henkilö pysyy siellä pidempään. Kasvava ja kehittyvä yksilön asiantuntijuus on tärkeää organisaatiolle.” (Organisaation edustaja)*

Organisaatiolla on tuloksen perusteella käsitys, että Y-sukupolven edustajat olettavat nykypäivän työnantajien tarjoavan heille mahdollisuuksia kasvaa ja kehittyä uralla vastalahjana siitä, että he tarjoavat työpanoksensa yritykselle.

Yksilöiden mielikuva omasta urakehityksestään tällä hetkellä ja heidän näkemys uransa lineaarisuudesta tai lateraalisuudesta oli yhtenä haastattelun aiheena. Useimmat vastaajista olivat sitä mieltä, että tällä hetkellä heidän urakehitys on enemmän lateraalista eli sivuttaissuuntaista ja osa näki sen molempina. Pidemmällä aikavälillä moni vastaajista kuitenkin näki uransa enemmän nousujohteisena eli lineaarisena.

*”Urakehitys on ollut nousevaa, olin esimiehenä 15 vuotta edellisessä työpäikässä, mutta nyt en ole esimies. Oppimismielessä taas toisaalta ollut nousevaa kehitystä Yritys Oy:ssä. Aikaisemmin ura ollut nousevaa ja nyt enemmän lateraalista.” (Haastateltava 5)*

*”Näen urani kehityksen varmaan molempina. On ollut Yritys Oy:ssä sekä lateraalista että lineaarista kehitystä. Aiemmin tätä työnantajaa on ollut pelkästään lateraalista urakehitystä. Kokonaisuudessaan ura kuitenkin nousujohteinen. Olen ollut tosi oma-aloitteinen ja se on ollut osittain syynä etenemiselle ja miten olen kehittynyt.” (Haastateltava 4)*

*”Toivon, että urakehitys olisi diskreetti eli en haluaisi urani menevän mitään varsinaista polkua vaan toivoisin kehityksen olevan monessa paikassa tai pisteessä yhtä aikaa. Lineaarinen kehitys on tuntunut siltä, että se ei ole lähelläkään, mutta en oikeastaan tiedä miksi voisin siirtyä. Scrum Masterin tehtävä olisi esimerkiksi lateraalista kehitystä, joka on mahdollisempaa kuin lineaarinen. Koen, että minulla on kuitenkin hyvin omalaatuinen urakehitys, joka menee moneen paikkaan.” (Haastateltava 6)*

Organisaation edustajan näkökulmasta yksilön urakehitys nähtiin molempina, sekä lineaarisena että lateraalisenä. Erityisesti kohdeyrityksessä lateraalisen kehityksen merkitys on organisaation edustajan mukaan koettu suureksi vaikuttavaksi tekijäksi yksilöiden motivaation säilymisen ja sitouttamisen kannalta.

*”Lineaarinen urasuunnittelu linkittyy organisaation näkökulmasta tulevien johtajien etsimiseen esim Leadership-koulutuksen pystyttämisen kautta. Yritys Oy-kontekstissa nimenomaan lateraalinen urasuunnittelu ja urakehitys porukalle tärkeää.” (Organisaation edustaja)*

Kysyttäessä yksilöiden tähänastisesta urasuunnittelusta ja urasuunnittelun toteuttamisesta jo ennen työelämään siirtymistä, suurin osa vastaajista kertoi, ettei ole tehnyt varsinaista urasuunnittelua aiemmin. Osalla on korkeintaan ollut opintojen aikana jonkinlainen kuva mielessä urasta tai työtehtävistä, jotka kiinnostavat, mutta varsinaista suunnitelmaa ei. Moni kertoi, että ajatus siitä, mitä haluaa tehdä työurallaan, on työkokemuksen kautta selkiytynyt. Yksi vastaajista oli päättänyt opiskelemaan ohjelmointia kyseisen taidon tarpeellisuuden ja hyödyllisyyden takia, joten siinä mielessä hän oli tehnyt jonkin asteista urasuunnittelua ennen opintoja.

*”Opiskeluaikana ja valmistumisen jälkeen oli idea siitä mitä suurin piirtein haluan tehdä ja mihin tehtävään haluan ja oli tarve päästä hankkimaan sitä työkokemusta ja työkokemuksen kautta asia on selkeytynyt.” (Haastateltava 2)*

*”Päädyin tekniikan alalle opiskelemaan, koska sitä tarvitaan Italiassa ja siksi valitsin kyseisen alan. Olin 13-vuotias, kun päätin valita tekniikan alan ja myös isäni on ohjelmoija.” (Haastateltava 3)*

Haastateltavilta kysyttiin, millaisten tekijöiden he ovat kokeneet vaikuttavan omaan urasuunnitteluun, joko positiivisesti tai negatiivisesti. Selkeimpänä positiivisena tekijänä vastaajien antamista vastauksista erottui yrityksen kasvun mahdollistamat kehitymis- ja uuden oppimismahdollisuudet. Lisäksi sellainen tekijä koettiin positiivisena, mikäli yksilö on päässyt tekemään sellaisia työtehtäviä, missä on kokenut olevansa hyvä tai on ollut halua tehdä juuri kyseisiä tehtäviä. Yksi vastaajista oli tehnyt ajatuskartan, joka on ollut hänelle positiivinen tekijä uran suunnittelun ja siihen liittyvien valintojen tekemisessä.

*”Positiivisesti on vaikuttanut se, että olen aina ollut pienissä yrityksissä ja sitten kun yritys on vähän kasvanut, niin on tullut mahdollisuus mennä eteenpäin.”*  
(Haastateltava 5)

*”Positiivisena tekijänä näen mm. oman halun kasvaa ja kehittyä ja oppia uutta sekä ottaa vastuuta eli sisäinen motivaatio. Ulkoisena positiivisena asiana näen sen, että Yritys Oy on kasvufirma, joka tarkoittaa sitä, että luontaisesti on tullut uusia mahdollisuuksia ja positioita ja myös siksi, kun olen työntekijäältäni vanhimmasta päästä. Jos firmalla menisi tasaisesti eikä olisi kasvua niin ei tulisi mahdollisuuksiakaan.”* (Haastateltava 4)

*”Positiivinen tekijä ollut esimerkiksi se, että edellisessä työpaikassa minulla oli kaksi esimiestä, jotka välittivät siitä, että saan tehdä kivoja asioita ja saan tehdä sitä mitä haluan. Hommasivat ne työtehtävät minulle, mitä halusin tehdä ja pysyin näin kehittymään sivuttain.”* (Haastateltava 6)

Osa koki, että negatiivisia tekijöitä ei olisi ollenkaan. Osalla negatiiviset tekijät liittyivät esimerkiksi aikaisempiin työnantajiin ja henkilöstövähennyksiin tai koko yrityksen toiminnan lopettamiseen. Näillä tekijöillä on koettu olevan negatiivinen vaikutus yksilöiden urasuunnitteluun. Negatiivinen tekijä uraan liittyvissä valinnoissa on ollut urakehitysmahdollisuuksien puute tai vähäisyys.

*”Yrityksen saneeraus vaikutti uraan ja sen suunnitteluun negatiivisesti ja näin on käynyt kerran ja silloin piti sitten suunnitella ja miettiä uusiksi asioita.”* (Haastateltava 5)

*”Negatiivinen tekijä on ollut ensimmäinen yritys, jossa työskentelin Suomessa, koska he sulkivat Suomen toimipisteen ja minun piti etsiä toinen työ. Kyseisessä yrityksessä ei ollut myöskään mitään urakehitysmahdollisuuksia. Yritys on amerikkalainen ja pääkonttori on Yhdysvalloissa, joten Suomessa ei ollut juurikaan mahdollisuuksia, varsinkaan lineaariseen urakehitykseen.”* (Haastateltava 3)

Eräs vastaajista mainitsi koulutuksen ja sen puutteen vaikutuksen uraan, mutta tämä ei ollut hänelle varsinaisesti negatiivinen tekijä. Hän kuitenkin koki, että työkokemus on koulutusta tärkeämpää uralla etenemiseen ja sen suunnitteluun.

*”Yliopisto-opinnot ja niiden lopettaminen on ollut toisenlainen tekijä ja sillä ollut erilainen vaikutus minulle. Tämä ei kuitenkaan ole ollut varsinaisesti positiivinen tai negatiivinen tekijä, koska olen kuitenkin saanut uusia työtehtäviä, vaikka en ole valmistunut. Siitä tullaan siihen, että urasuunnittelussa keskeistä on urakehitys ja se turvaa myös tulevaa urakehitystä, oli sitten valmistunut tai ei.” (Haastateltava 6)*

Organisaation edustaja koki, että tekijöitä on varmasti tosi paljon. Yhtenä esimerkkinä hän mainitsi, että henkilöstöhallinnon on erittäin haastavaa ”taistella tuulimyllyjä vastaan”, mikäli organisaation johtoa ei kiinnosta tai he eivät ymmärrä urasuunnitteluun panostamisen tärkeyttä. Tällöin asia kääntyy negatiiviseksi tekijäksi. Mikäli johto taas on sitoutunut ja ymmärtää miksi urasuunnittelu on tärkeää sekä yksilölle että organisaatiolle, kääntyy tämä positiiviseksi tekijäksi. Eri johtotasojen väliset suhteet ja organisaatorakenne vaikuttavat organisaation näkökulmasta joko positiivisena tai negatiivisena tekijänä urasuunnitteluun.

*”Organisaation näkökulmaa tiivistäen sanoisin, että johdon ja keskijohdon väliset suhteet ja organisaatorakenne ja se, miten nämä kaikki tukevat urasuunnittelua, on iso vaikuttava tekijä. Organisaatiokulttuuri tavallaan kumpuaa siitä, miten johto toimii ja on iso osa sitä, kuinka kannustava tai kiinnostunut organisaatio on yksilöiden kehittymisestä.” (Organisaation edustaja)*

Oman osaamisen ja tietotaidon aktiivinen kehittäminen koettiin tärkeänä kaikkien vastaajien keskuudessa ja moni vastaajista kehitti omaa osaamistaan työajan ulkopuolella omaehtoisesti. Osa vastaajista kehitti osaamistaan esimerkiksi verkkokurssien tai itseopiskelun kautta ja osa taas työantajan tarjoamien kouluttautumismahdollisuuksien kautta. Osa kehitti osaamistaan yleisellä tasolla tai sen kannalta mitä haluaa tulevaisuudessa tehdä ja osa taas mietti sitä enemmänkin sen kannalta mitä työtä tällä het-

kellä tekee ja minkälaista lisäkouluttautumista se vaatisi. Eräs vastaajista kertoi tärkeäksi motivaatiotekijäksi itselleen oman esimiehensä kiinnostuneisuuden hänen osaamistaan ja kehittymistään kohtaan.

*“Kehitän aktiivisesti osaamistani ja tietotaitoani. Vapaa-ajalla suoritan kursseja Courserassa. Siellä voi suorittaa kaikkien maailman yliopistojen kursseja. Tämä liittyy kuitenkin työssäni tarvittavan tietotaidon kehittämiseen.” (Haastateltava 3)*

*“Tosi aktiivisesti kehitän, mutta IT-asioita vähän vähemmän aktiivisesti. Koko uran alun olen tehnyt muita projekteja ja ruokkinut sitä kautta myös työhön liittyviä asioita ja osaamista. En ole oikein koskaan luottanut oppikirjoihin vaan lueskellut ja oppinut netistä lähinnä.” (Haastateltava 6)*

*”Oma-aloitteisesti olen kehittänyt osaamista ja tietotaitoa ja valmistumisen jälkeen olen käynyt oma-aloitteisesti avoimen yliopiston kursseilla päivittämässä osaamistani. Markkinointi on alana sellainen, että asiat muuttuvat ja niitä pitää koko ajan opiskella lisää. Myös oman esimiehen kiinnostuneisuus uraa ja kehittymistäni kohtaan on tärkeää. Esimies kyselee, haluanko ottaa jotain kursseja ja kun itse saattaa siinä päivittäisessä työssä välillä jumahtaa niin on kiva, kun on joku ”pyllyllepotkija” myös.” (Haastateltava 2)*

Omasta urasta vastuunottaminen ja nähtiinkö se enemmän yksilön vai organisaation vastuulla olevaksi, jakoi vastauksia. Osa vastaajista näki uran ja sen suunnittelun/hallinnan selkeästi omana vastuunaan ja osa taas näki sen hieman molempien, sekä yksilön että organisaation, vastuulla olevaksi. Osa vastaajista koki, että vaikka vastuu olisi itsellä niin organisaation pitäisi tarjota tukea urasuunnitteluun ja auttaa erityisesti lateraalisisessa kehittämisessä. Eräs vastaajista pohti tässä yhteydessä lateraalista ja lineaarista uraa ja vastuun eroavaisuuksia niissä. Eräs toinen taas pohti työyhteisön tyyppin vaikutusta vastuuseen.

*” Jos haluaa edetä lineaarisesti niin pitää itse ottaa vastuuta oppimisesta ja olla oma-aloitteinen, jotta voi myös muita opastaa ja määrätä oppimaan ja kehittymään. Jos ura on lateraalista ja on passiivisemmassa roolissa niin työnantajan*

*pitää olla skarppina siitä, että ihmisille tarjotaan työkalut oppimiseen ja kehittymiseen.” (Haastateltava 4)*

*”Vastuu riippuu siis ihan työyhteisöstä ja millainen se on eli jos on esimerkiksi vain mutteri organisaation koneistossa, niin silloin urasuunnittelu on täysin organisaation vastuulla, koska vaihtoehdot ovat käytännössä jatkaa tai poistua. Jos taas kyseessä on enemmänkin yhteisö, jonka koen, että nykyinen työnantaja on, niin silloin yksilö pystyy enemmän ymmärtämään mitä ylipäänsä haluaa ja työnantajan vastuulla on tarjota mahdollisuuksia. Työnantaja siis antaa jotain ok:ta ideoilleni ja mahdollistaa ne, vaikka ei itse keksisi minulle uusia työtehtäviä.” (Haastateltava 6)*

*”Ensinnäkin, se on minun omalla vastuulla tehdä urasuunnittelua. Olen kuitenkin myös sitä mieltä, että organisaation tulisi tarjota sitä. Lisäksi, kun kysyn apua tämän tyyppisissä asioissa, organisaation tulisi ehdottomasti tarjota apua. Aloite pitää kuitenkin tulla työntekijältä. Organisaatio ei voi pakottaa ketään oppimaan uusia asioita, joita joku ei halua oppia, mutta organisaation vastuulla on luoda tarvittava innostus uuden oppimiseen.” (Haastateltava 1)*

Organisaation edustaja koki vastuun ottamisen niin, että yksilöt ottaisivat enemmän vastuuta omasta urastaan. Hänen mukaansa organisaation tehtävä on enemmänkin tukea yksilöä uran suunnittelussa ja sen kehityksessä. Esimiesten tulisi sparrata ja pohtia näitä asioita alaistensa kanssa ja mahdollistaa yksilön uran kehittyminen siihen suuntaan, mihin kukin haluaa. Organisaation ja tarkemmin HR-toiminnon vastuulla on täten huolehtia siitä, että esimiehillä on riittävä osaaminen tukea alaisiaan uraan liittyvissä asioissa.

Asioiden muuttumisella on välitön vaikutus urasuunnitteluun ja tällöin yksilö saattaa mahdollisesti joutua tekemään kompromisseja. Vastaajilta kysyttiin heidän halukkuudestaan ja valmiudestaan tehdä kompromisseja (esimerkiksi alan vaihto tai lisäkoulutautuminen) oman uransa suhteen, mikäli ulkoiset muuttujat sitä edellyttävät. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että he ovat valmiita tekemään kompromisseja, jos tilanne sitä edellyttäisi.

Lisäkouluttautuminen oli kaikille vastaajille sellainen kompromissi, jonka he ovat ehdottomasti valmiita tekemään. Alan vaihtoakaan ei nähty mahdottomana, mutta siihen ei suhtauduttu ihan niin avoimesti kuin lisäkouluttautumiseen. Tässä vastaukset jakaantuivat selkeästi vastaajien profiilista riippuen. Ne vastaajat, jotka työskentelevät IT-tehtävien parissa, näkivät alan vaihdon epätodennäköisempänä kuin ne, jotka työskentelevät esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin tehtävissä.

*”IT-ala on toistaiseksi niin turvattu, että vaikea edes ajatella tällaista. IT-alalla tehdään itse niitä koneita, jotka sitten tulevaisuudessa veisi ihmisten työt, kyse vain siitä kuka on omistaja ja kuka saa osingot.” (Haastateltava 6)*

*”Kyllä se vaan niin on, että olisi pakko lisäkouluttautua tai miettiä jotain uutta ja tehdä kompromisseja, jos haluaa tehdä mielenkiintoisia asioita nyt ja tulevaisuudessa ja sen eteen joutuu tekemään töitä. Kukaan ei tuo tarjottimella niitä sinun eteen. Alan vaihto ei ole ihan mahdotonta, mutta en osaa tällä hetkellä sanoa mikä se ala voisi olla.” (Haastateltava 2)*

*”Olisin valmis tekemään kompromisseja tai kouluttautumaan lisää, jos tilanne sitä vaatisi. Kun ikää tulee lisää, niin joutuu miettimään koko ajan, että pitää kouluttautua lisää tai jossain tilanteessa jopa vaihtaa alaa.” (Haastateltava 5)*

Lopuksi urasuunnittelun teeman ympäriltä kysyttiin yleisellä tasolla yksilöiden omien vahvuuksien, arvojen ja motivaatiotekijöiden määrittelystä. Yksilöiltä kysyttiin mm. uskoisivatko he pystyvänsä tekemään parempia valintoja uransa suhteen, mikäli nämä edellä mainitut tekijät olisi määriteltynä. Tämän kysymyksen suhteen vastaukset jakaantuivat jonkin verran.

*”Kyllä varmasti määrittely auttaisi, koska se olisi enemmän tiedostettua tekemistä. Toisaalta se mitä tekee, mitä päätyy tekemään ja miten ura menee, niin sillä on paljon sattuman ja tuurin kanssa tekemistä. (Haastateltava 2)*

*”Koen, että jos määritän liikaa näitä, ne alkavat ohjata tekemistäni liikaa.” (Haastateltava 6)*

*”Teen mielestäni jo aika lailla sitä missä olen vahvimmillani (asiakaspalvelu ja ihmisten kanssa kommunikointi ylipäättänsä). En usko, että tällaisella määrittelyllä olisi suurta muutosta tai vaikutusta siihen, miten nyt asiat ovat menneet ilman tuota määrittelyä.” (Haastateltava 5)*

Suurin osa oli sitä mieltä, että määrittely auttaisi uraan liittyvissä valinnoissa. Yksi vastaajista olikin jo määritellyt nämä ja tehnyt jo valintoja uran ja sillä etenemisen suhteen vahvuuksiensa ja arvojensa perusteella. Eräs koki, että tekee jo sitä missä on hyvä ja toinen uskoi, että vaikka määrittelyn tekeminen auttaisi, uraan ja niihin liittyviin valintoihin vaikuttaa paljon sattuma ja tuuri eli vahvuuksien ja arvojen määrittelyllä ei ole kovin suurta painoarvoa.

Yksi vastaajista taas ei nähnyt järkevänä tehdä määrittelyä, koska se alkaisi ohjata hänen tekemiään valintoja liikaa. Yksi vastaajista toivoi, että voisi tavata asiantuntijan, joka määrittäisi hänen vahvuudet ja tekisi hänestä profiilin sen sijaan, että hän välttämättä itse määrittäisi näitä vahvuuksia ja motivaatiotekijöitään sekä arvojaan.

### 3.4.2 Urasuunnittelun haasteet

Tutkimustulosten toisessa osuudessa keskitytään käsittelemään saatuja tuloksia ja muodostamaan näkemys kohdeyrityksestä haastateltujen yksilöiden kokemista mahdollisista urasuunnittelun haasteista. Lisäksi pyritään tuomaan esille organisaation näkökulmaa urasuunnittelun haasteista, jotta voidaan paremmin ymmärtää, ovatko näkemykset yksilön ja organisaation välillä yhdenmukaisia ja minkälaisia eroavaisuuksia näkökulmien välillä mahdollisesti on.

Haastateltavilta kysyttiin, minkälaisia haasteita he kokevat urasuunnittelussaan olevan tällä hetkellä. Vastaajien välillä ei löytynyt selkeää yhtäläisyyttä haasteiden osalta,

vaan haasteet olivat melko yksilöllisiä vastaajasta riippuen. Esimerkiksi yhdellä vastaajista jatkokouluttautumissuunnitelmien mahdollinen karitutuminen voi muodostua haasteeksi. Eräällä toisella vastaajalla taas haasteeksi oli muodostunut ajan puute itsensä kehittämiseksi sekä urasuunnittelun tekemiselle. Yksi vastaajista ei ollut vielä edes kunnolla tehnyt urasuunnittelua, joten hän ei luonnollisesti osannut ottaa kantaa haasteisiin. Muutamalle vastaajista löytyi yhteinen haaste, joka liittyi lineaarisen urakehityksen puutteeseen kohdeyrityksessä. Lisäksi yleiset muutokset yrityksessä ja niiden vaikutus uraan ja sen suunnitteluun koetaan haasteina.

*”Tällä hetkellä nykyisellä työnantajalla ei ole lineaarisia paikkoja enkä näe, että niitä olisi avautumassa. Jos haluaisin johtotehtäviin, niitä portaita on kuitenkin aika vähän. Lineaarinen urakehitys ja sen mahdollisuus ovat siis ainakin tällä hetkellä vähäisiä. Konsernin näkökulmasta voisi tosin olla enemmän mahdollisuuksia. Kiinnostavia lateraalisia mahdollisuuksia ei myöskään ihan hirveästi ole ja on vähän sellainen olo, että pystyykö enää etenemään tässä yrityksessä ja en tiedä missä voisin enää kehittyä.” (Haastateltava 4)*

*”Tuen puute yrityksestä urasuunnitteluun liittyvissä asioissa on ollut haaste. Myös, kun jokin asia yrityksessä muuttuu niin se luo haasteen urasuunnittelulle, kun kukaan ei tiedä missä mennään ja mitä tehdään.” (Haastateltava 5)*

*”Haaste on esimerkiksi saada korkeampi asema tai tehtävä, koska tarvitsen kokemusta ja osaamista ihmisten johtamisessa. Minun pitää oppia myös olemaan empaattisempi ja emotionaalisempi. Haaste on myös se, että minun pitää keksiä mitä minun tulee tehdä, jotta pääsen korkeampaan tehtävään tai asemaan. Minun pitää myös keksiä keino, miten voin mitata johtamistaitojeni parantumista ja mitä tarvitaan, jos haluan olla esimerkiksi toimitusjohtaja.” (Haastateltava 3)*

Organisaation edustaja mainitsi yrityksen kovan kasvuvauhdin päällimmäisenä ja selkeänä haasteena urasuunnittelulle. Lisäksi se, että organisaatio ei ole tunnistanut tarvetta mielekkäille urapolkumahdollisuuksille, vaikka niitä olisi mahdollista luoda, on asia, joka luo organisaatiossa työskentelevien yksilöiden urasuunnittelulle haasteen. Lineaarisen urakehityksen vähäisyys mainittiin myös organisaation edustajan puolelta:

*”22 henkilön ylentäminen esimieheksi oli suhteellisen uusi juttu organisaatiossa ja se liittyi siihen, että se oli yrityksen keino tarjota urakehitystä tietyille henkilöille lineaarisena. Tähän on varmasti ollut moniakin syitä, mutta implementointi tapahtui sellaisella rolloutilla, että siitä syntyi useampi esimiespositio kerralla. Tuollaista rolloutia ei voi kuitenkaan tehdä montaa kertaa. Voidaan siis todeta, että organisaation näkökulmasta on haasteita paitsi sekä lateraalaisella niin myös lineaarisella puolella.” (Organisaation edustaja)*

Haastateltavilta kysyttiin heidän mielikuvaansa siitä, vaikuttaako toimiala, jolla he työskentelevät, urasuunnitteluun ja luoko se haasteita sille. Yleisesti vastaajat kokivat, että IT-ala luo sekä mahdollisuuksia että haasteita urasuunnittelulle ja se riippuu pitkälti yksilön tehtävästä IT-alalla. Moni vastaaja koki IT-alalle tyypillisen asioiden jatkuvan muuttumisen ja uudistumisen yhtenä haasteena urasuunnittelulle. Työpaikkojen riittävyys alalla koettiin kuitenkin hyvänä asiana, oli vastaaja sitten IT-alalla ohjelmoijana tai markkinoinnin ammattilaisena.

*”IT-ala siitä hyvä, että on paljon kasvuyrityksiä, jotka palkkaavat väkeä, kun taas muilla aloilla ja varsinkin kuluttajamarkkinoinnissa enemmänkin supistetaan toimintaa mm. yt-neuvotteluiden muodossa. On myös tosi paljon sellaista, että haluttaisiin tehdä paljon asioita, mutta ei käytännössä pysty, koska on niin jäykkä organisaatorakenne ja tiukat budjetit. Joillakin toimialoilla nämä vaikuttavat uraan ja sen hallintaan, mutta näin ei ole tilanne IT-alalla tällä hetkellä ainakaan päällisin puolin.” (Haastateltava 2)*

*”Ehdottomasti on vaikutusta, sillä joka päivä on uusi asia tai tehtävä, joka vaatii asiantuntijuutta jossain, esimerkiksi koneoppiminen. Verrattuna muihin toimialoihin, IT-alalla on äärettömät mahdollisuudet siirtyä lateraalisesti ennemmin kuin lineaarisesti.” (Haastateltava 3)*

*”IT:n suhteen voi nukkua rauhassa yöt, koska ala on mahtavan monipuolinen ja kun osaa koodata niin koodihommia aina löytyy jostain seuraavat 20 vuotta, joka luo uraturvallisuuden.” (Haastateltava 6)*

*”Projektipäällikön homma on mun mielestä helppoa millä alalla vaan kun työtehtävät projektipäällikkönä ovat kuitenkin melko samat alasta riippumatta. Samoja periaatteita voi käyttää siis eri toimialalla.” (Haastateltava 4)*

Organisaation edustaja koki IT-alan haasteena, koska alan osaajista on kova kilpailu ja organisaation pitää pystyä tarjoamaan mielekkäitä urakehitysmahdollisuuksia, jotta osaavat yksilöt tulisivat organisaatioon töihin. Toinen vielä suurempi haaste alaan liittyen on saada osaajat pysymään talossa.

*”Edelleenkin muistan yhden kehittäjän exit-haastattelusta, kun hän kertoi, että hänen alansa guru oli sanonut, että kolmen vuoden välein pitää vaihtaa työpaikkaa, jotta oman asiantuntijuuden taso pysyy ja se kehittyy. Tämä on iso haaste organisaatiolle pitää yksilö talossa. Miten pidät kiinni ihmisistä, kun lähtöoletus on se, että he lähtevät sieltä jonkun ajan kuluttua. Myös muille substanssiosajille, mm. taloushallinnon osaajat, kouluttajat, konsultit, pitää pystyä tarjoamaan urakehitysmahdollisuuksia, koska on tärkeää, että he pysyvät talossa.” (Organisaation edustaja)*

Yhtenä keskustelun aiheena haastatteluissa oli urasuunnittelun haasteen muodostuminen mahdollisen lineaarisen urakehityksen puuttuessa kokonaan. Useimmat vastaajista kokivat lineaarisen urakehityksen puuttumisen haasteeksi, vaikka he eivät välttämättä sitä tällä hetkellä kaipaisikaan omalla urallaan etenemiseen. Osa vastaajista näki kuitenkin motivoivia mahdollisuuksia lateraalisisessäkin urakehityksessä, joten täysin ei voida sanoa, että kaikki vastaajat olisivat olleet yksimielisiä tästä haasteesta.

*”Olisi haaste, jos lineaarinen urakehitys puuttuisi kokonaan, koska on hienoa, että voi pitää vaihtoehdot auki, vaikka nyt ei tunnu siltä, että haluaisi olla esimies.” (Haastateltava 2)*

*”Se vähän riippuu. Ei välttämättä ole haaste, jos on monia lateraalisia mahdollisuuksia ja yksilö tuntee yhtäläistä innostuneisuutta niistä mahdollisuuksista.*

*Uusien asioiden kokeileminen motivoi, vaikka ne eivät olisi lineaarisia mahdollisuuksia tai asioita.” (Haastateltava 1)*

Yksilöt näkivät kasvun ja sitä seuraavat muutokset enemmän mahdollisuutena kuin haasteena urasuunnittelulle. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että kasvuyrityksessä työskennellessä on jollain tasolla pakko tehdä urasuunnittelua, vaikka ei olisikaan sitä aiemmin tehnyt. Ainut haaste nähtiin siinä, jos yksilö on liian tarkkaan suunnitellut uraansa, koska silloin hän joutuu muokkaamaan suunnitelmaa jatkuvasti asioiden muuttuessa.

*”Kasvu voi myös tuoda mahdollisuuksia. Se on enemmän ihmisestä kiinni, että haluaako vai eikö halua kehittyä ja mennä eteenpäin vai haluaako pysyä samassa tehtävässä.” (Haastateltava 5)*

*”Kasvu on luonnollista ja luo mahdollisuuksia ja en koe kasvua ollenkaan ongelmaksi tai haasteeksi. Kasvu on mun mielestä positiivinen ja myös välttämätön juttu.” (Haastateltava 4)*

*”Kasvuyritys vähän pakottaa suunnittelemaan, jos ei halua jäädä paitsi. Mitä aiemmassa vaiheessa tulee mukaan, kun yritys vielä pieni niin sitä suurempi mahdollisuus napata itselleen hyvä ja mielenkiintoinen tehtävä” (Haastateltava 6)*

*”Voi olla esimerkiksi, että puolen vuoden päästä ei enää olekaan sitä hommaa mitä on tehnyt, kun alati työtehtäviä jaetaan uusiksi. Uran suunnittelu ja suunnitelman noudattaminen on tällöin vähän mahdotonta.” (Haastateltava 2)*

Organisaation edustajan näkökulmasta kasvu on luonut tietynlaisia haasteita organisaatiolle. Esimerkiksi se, että on erittäin nopealla vauhdilla kasvettu startupista suomalaisittain keskisuureksi yritykseksi, on luonut haasteita. Organisaatiossa ei mm. olla ymmärretty lähteä luomaan talent management - ohjelmia ja rakenteita. Toinen haaste, jonka haastateltava mainitsee, on organisaation ja esimiehen puute ymmärtää yksilön urasuunnittelun tärkeys.

*”Myös Yritys Oy:ssä ollut jonkun verran sitä, että on kasvettu asiantuntijasta esimieheksi, joka on tosi tyypillistä pienemmissä organisaatioissa, jotka lähtevät kasvamaan. Tämä luo haasteen organisaatiolle, kun esimiehellä ei ole sitä tietynlaista esimiehen ammattitaitoa ja kykyä ymmärtää yksilön urasuunnittelun tärkeyttä ja siihen panostamista.” (Organisaation edustaja)*

Vastaajilta kysyttiin, ovatko he valmistautuneet mahdollisiin organisaatiomuutoksiin ottamalla ne huomioon urasuunnittelussaan. Kysyttiin myös, miten he ovat valmistautuneet tällaisiin muutoksiin. Osa vastaajista kertoi varautuneensa enemmän muutoksiin ja tekevänsä vähintäänkin mielessään suunnitelmaa tulevien mahdollisten muutosten varalle. Jo pidempään työelämässä olleet taas suhtautuivat mahdollisiin muutoksiin hieman rauhallisemmin. Osa kertoi suhtautuvansa muutoksiin positiivisesti, osa vähän enemmän varauksella tai ensin vastustaen. Selkeitä yhtäläisyyksiä vastaajien vastauksista ei kuitenkaan pystytä muodostamaan. On myös otettava huomioon, että vastaajien aiemmat kokemukset ja taustat ovat hyvin erilaiset, mistä johtuen muutoksiin suhtautuminen on erilaista.

*”Tässä täytyy sanoa, että on yksi positiivinen asia siinä, kun ollut työelämässä pitkään ja saneerauksissa ja yt-neuvotteluissa mukana niin ei ota enää niin vakavasti tällaisia tapahtuvia muutoksia. On enemmänkin niin, että odottaa rauhassa ja katsoo mitä tässä tapahtuu eikä panikoi ihan heti kun muutoksista ilmoitetaan.” (Haastateltava 5)*

*”Olen suunnitellut jonkin verran. En ole varsinaisesti kirjoittanut ylös mitään, mutta olen ajatellut erilaisia skenaarioita paljon ja pohtinut, mikä on ollut syynä jollekin muutokselle ja mitä siitä voi seurata sekä miksi organisaatio teki tällaisen muutoksen.” (Haastateltava 1)*

*”Olen onnellisessa asemassa siinä mielessä, että kun kasvetaan ja tulee uusia paikkoja lisää koko ajan niin ei tarvitse olla huolissaan siitä, että oma työ loppuisi. Isommassa talossa mieltäisin varmasti enemmän osaamista ja sen ajantasaisuutta ja pitäisin sitä yllä tai sitten hakisin sellaiseen työpaikkaan, jossa ei*

*olisi sitä uhkaa, että työpaikka lähtee alta. Nyt ei ole suoranaisesti sitä uhkaa.”*  
(Haastateltava 4)

Yksilöitä kysyttiin, näkevätkö he omasta urastaan vastuunottamisen enemmän mahdollisuutena vai haasteena. Useimmat kokivat vastuun ottamisen enemmän haasteena, johtuen pääosin siitä, että osan on vaikea päättää mitä he haluavat tehdä isona tai mitkä ovat seuraavat askeleet uralla. Haasteen yksilöille luo mm. se, että vastuuta ottaessa heidän pitää poistua omalta mukavuusalueeltaan ja itse miettiä mitä he haluavat seuraavaksi tehdä sen sijaan, että joku kertoisi sen heille. Vastausten perusteella vastuunottaminen urasuunnittelusta koettiin enemmän haasteeksi pidemmällä aikavälillä kuin lyhyellä. Muutama vastaaja näki vastuun ottamisen kuitenkin enemmän mahdollisuutena, koska tällöin he pystyvät itse enemmän vaikuttamaan siihen, mihin he lähtevät uraansa viemään ja haluavatko he ylipäätään edetä urallaan vai eivät.

*”On vaikeaa päättää next steppejä itse eli siihen voisinkin tarvita apua uran suunnittelussa. Siksi myös vastuunottaminen tuntuu enemmän haasteelta kuin mahdollisuudelta.”* (Haastateltava 4)

*”Enemmän mahdollisuutena. Kun otan vastuun, voin myös vaikuttaa siihen, millainen urapolku minulla on. Jos organisaatio tekisi sen puolestani, sitten se olisi enemmän suunniteltu minulle, mutta en voisi niin paljoa vaikuttaa urani suunnitteluun.”* (Haastateltava 1)

Lopuksi urasuunnittelun haasteiden teeman ympärillä kysyttiin vielä yksilön iän vaikutuksesta urasuunnitteluun ja miten haastateltavat sen kokevat. Kaikki vastaajat kokivat, että iällä on tai on ollut uran aikana vaikutusta heidän urasuunnitteluun ja uralla etenemiseen. Yksi vastaajista peilasi ikää uuden oppimisen kautta ja koki, että ikä saattaa vaikuttaa siihen, kuinka innostunut yksilö on oppimaan uutta. Hän sanoi, että on taito jaksaa pitää oppimista yllä. Kysyttäessä taas iän vaikutuksesta pidempään työelämässä olleelta, oli vastaus odotetusti erilainen kuin nuoremmilla vastaajilla.

*”On se valitettavasti niin, että kun on yli 50-vuotias, niin sillä on vaikutusta. Tässä iässä, kun pääsee tekemään jotain uutta tai pääsee uusiin töihin, niin vaatii melkein sen, että joku tuntee sinut, valitettavasti.” (Haastateltava 5)*

*”Yleisesti ottaen ikä saattaa vaikuttaa siihen, kuinka innostunut on oppimaan uutta ja uskon myös, että se on taito, että jaksaa pitää yllä oppimista. Ei sekään ole takuu siitä, että jos on nuori, niin haluaa oppia uutta ja jos on vanha niin ei opi enää mitään.” (Haastateltava 4)*

Osa vastaajista on kokenut, että nuorempana ikä on luonut heille ulkoisia paineita, kun ei ole nuoresta iästä johtuen uskottu yksilön kyvykkyyteen. Muutama vastaaja oli lisäksi sitä mieltä, että ikä vaikuttaa urasuunnitteluun siinä mielessä, että vanhetessa yksilö tulee kunnianhimoisemmaksi työtehtävien suhteen. Toisaalta, hän ei halua enää tehdä mitä töitä tahansa, kun hänelle on jo karttunut jonkin verran osaamista ja kokemusta.

### 3.4.3 Urasuunnittelu kasvavassa pk-yrityksessä

Tutkimustulosten kolmannessa ja viimeisessä osuudessa käsitellään saatuja tuloksia ja pyritään muodostamaan näkemys haastateltujen yksilöiden urasuunnittelusta ja sen haasteista keskittyen ainoastaan kohdeyritykseen. Lisäksi pyritään tuomaan esille urasuunnittelun ja sen haasteiden erityispiirteitä nimenomaan kasvavassa pk-yrityksessä. Tästä aihepiiristä saatuja tuloksia voidaan verrata aiemmin käsiteltyihin tuloksiin yksilöiden urasuunnittelusta ja haasteista yleisesti. Vertailun perusteella voidaan muodostaa käsitys urasuunnittelun mahdollisista erityispiirteistä kasvavassa pk-yrityksessä. Organisaation näkökulma on tässä osuudessa vahvasti esillä, jotta pystytään muodostamaan käsitys, mitkä asiat ovat jo mahdollisesti yhdenmukaisia näkökulmien välillä ja missä asioissa on eroavaisuuksia.

Haastattelu tämän teeman ympärillä aloitettiin kysymällä haastateltavilta heidän tekemästään urasuunnittelusta nimenomaan kohdeyrityksessä. Osa vastaajista ei ollut tehnyt minkäänlaista suunnittelua ja osa oli tehnyt jonkin verran. Ainoastaan yhdellä vastaajista oli selkeä suunnitelma, miten hän haluaa edetä urallaan Yritys Oy:ssä. Uran

suunnitteleminen kohdeyrityksessä koettiin yleisesti hieman haastavaksi, koska asiat yrityksessä muuttuvat nopeaan tahtiin, jonka takia yksilöiden olisi vaikea pitää kiinni suunnitelmastaan.

*”En ole konkreettisesti tehnyt urasuunnittelua, yleisesti tasolla on ollut halu saada lisää vastuuta, mutta ei mitään liian tiukkaa suunnittelua, että pitää päästä tuohon tehtävään tms.” (Haastateltava 4)*

Haastateltavilta kysyttiin, kokevatko he, että urakehitys kohdeyrityksessä on helppoa vai kokevatko he, että siihen liittyy haasteita. Suurin osa vastaajista koki lateraalisen urakehityksen kohdeyrityksessä helpoksi, mutta lineaarinen urakehitys nähtiin haasteena tai se koettiin epäselväksi. Osalle vastaajista taas on organisaation puolesta tarjottu lineaarista urakehitystä ja he kokevat, että ura on tästä johtuen edennyt luonnostaan.

*”Uudet positiot on tulleet luontevasti ja niitä on tarjottu ilman pyytämättä. En ole koskaan pyytänyt uutta positiota, mutta kun olen pyytänyt lisää vastuuta, niin olen myös saanut sitä. On ollut tavallaan luontevan helppoa, kun on mennyt niin sujuvasti ja pidän jopa vähän itsestäänselvyytenä uusia vastuita ja kehittymistä sitä kautta.” (Haastateltava 4)*

*”Näen sen niin, että tästä mitä nyt teen, ainut lineaarinen steppi olisi esimies ja muita mahdollisuuksia en näe olevan. Tämä on vähän kapea kehittymismahdollisuus ja jos en ole halukas tekemään esimiestöitä niin se luo haasteita lineaariselle urakehitykselle.” (Haastateltava 5)*

Kysyttäessä tarkemmin urasuunnittelun haasteista sekä työnantajan ja työntekijän tarpeiden kohtaamisesta nimenomaan kohdeyrityksessä, kävi ilmi, että suurin osa vastaajista kokee haasteita olevan. Ne koetaan kuitenkin hieman erilaisina yksilöstä riippuen. Edellisessä kappaleessa mainittujen haasteiden lisäksi esimerkiksi epäselvä koulutusbudjetti tai palkan sitomattomuus yrityksen tulokseen nähtiin haasteena. Eräs vastaajista koki yrityksen toimialan haasteeksi, koska markkinoinnin näkökulmasta yrityksen kohderyhmä on hankala ja se vaikuttaa hänen ammatilliseen kehittymiseen.

*”Ala tuo haasteen esimerkiksi siinä, jos haluaisi kehittyä vaikkapa some-asiantuntijuudessa, niin kehitys tyssää siihen, että some-kanavat eivät vaan toimi samalla tavalla kuin kuluttajapuolella.” (Haastateltava 2)*

*”Jos koko homman pointti on se, että halutaan tehdä enemmän lyhyemmässä ajassa niin silloin palkankin pitäisi olla tulokseen sidottu. Tällaista polkua ei kuitenkaan ole olemassa Yritys Oy:ssä ja tämä on ehkä vähän haaste.” (Haastateltava 6)*

Lisäksi kysyttiin työnantajan ja työntekijöiden tarpeiden kohtaamisesta ja vastausten perusteella tarpeet kohtaavat pääosin hyvin. Muutama vastaajista antoi kritiikkiä johdon ja heidän päätöstenteon suuntaan, mikä on vaikuttanut negatiivisesti tarpeiden kohtaamiseen ja sitä kautta heidän uraan ja sen suunnitteluun.

Organisaation edustajalta kysyttiin, koetaanko organisaation näkökulmasta yksilöiden uran kehittyminen helpoksi. Hänen vastauksesta kävi ilmi, että organisaatio kokee yksilöiden uralla kehittymisen kohdeyrityksessä hieman haastavana. Koulutusmahdollisuuksien joustava ja monipuolinen tarjoaminen koetaan hyvänä asiana myös työnantajan näkökulmasta, mutta haasteen luovat riittävä tuen antaminen yksilöille heidän urasuunnittelussa sekä tarpeeksi mielenkiintoisten kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen erityisesti ohjelmisto-osaajille.

*”Työnantajalle ei välttämättä mielekästä pistää paukkuja siihen, että kehitetään osaajia jossain, josta ei ole organisaatiolle hyötyä. Yksilön näkökulmasta turhauttavaa, jos kokee, että kehittyminen tyssää meidän organisaatiossa.” (Organisaation edustaja)*

Yksilöiltä kysyttiin, ovatko he huomanneet eroja uran kehittymiseen liittyvissä asioissa nyt kun he työskentelevät kasvuyrityksessä verrattuna muunlaisiin yrityksiin. Kaikki vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että uralla kehittyminen koetaan helpommaksi, kun kyseessä on kasvuyritys. He kertoivat syyksi sen, että uusia kehitymis- ja etenemis-mahdollisuuksia tulee eteen paljon useammin kuin isossa tai toisaalta hyvin pienessä

yrityksessä. Isommassa yrityksessä työskentelyssä nähtiin toki se hyvä puoli, että siellä on selkeämmät urakehitysohjelmat. Tätä ei kuitenkaan suoranaisesti nähty huonona asiana, vaikka se kohdeyrityksestä tällä hetkellä puuttuukin.

*”Koska olemme pieni ja kasvava yritys, kasvu tuo monia mahdollisuuksia ja roolit eivät ole niin kiveen hakattuja, joten sinulla on isompi mahdollisuus muuttaa ja oppia uusia asioita. Pystyt myös tekemään useampia erilaisia asioita, kun rooli ei sido sinua pelkkään yhteen tehtävään. Isommassa yrityksessä, organisaatiolla pitää olla strukturoidummat kouluttautumismahdollisuudet, jotta työntekijät pysyvät tyytyväisinä.” (Haastateltava 1)*

Organisaation edustaja koki kasvuyrityksen luovan haasteen urasuunnittelulle siitä näkökulmasta, koska tietää, että urasuunnittelua ja siihen liittyviä ohjelmia tullaan tarvittamaan, mutta tällaisiin ei ole vielä panostettu:

*”Kasvuyritys luo haasteen urasuunnittelulle ja tähän liittyy esimerkiksi se, että kun on tosi pienestä ja kovaa vauhtia kasvettu niin tavallaan pelätään tällaisten urasuunnitteluohjelmien tms tuomista yritykseen, joka voisi aiheuttaa byrokratiaa. Halutaan säilyttää tietynlainen kokeilumeininki ja ketteryys. Jossain vaiheessa organisaation pitää kuitenkin tunnistaa se arvo ja hyöty, mikä tällaisilla luoduilla sapluunoilla ja ohjelmilla on organisaatiolle.” (Organisaation edustaja)*

Vastaajilta kysyttiin tulevasta organisaatiomuutoksesta ja heidän ajatuksistaan siihen liittyen. Yhtenä kysymyksenä tähän liittyen oli, miten he kokevat kyseisen muutoksen, enemmän mahdollisuutena vai haasteena. Suurin osa koki tulevan muutoksen enemmän mahdollisuutena kuin haasteena heidän urakehitykselleen. Tähän tulokseen voidaan olettaa vaikuttavan organisaatiomuutoksen luonne ja tausta, jossa ideana on kasvattaa liiketoimintaa ja lisätä henkilöstöä sen sijaan, että supistettaisiin toimintaa tai vähennettäisiin henkilöstöä. Tuloksen perusteella yksilöt suhtautuvat joko neutraalisti tai positiivisesti tulevaan muutokseen.

Organisaation edustajan vastauksen mukaan tuleva muutos saattaa vaikuttaa mm. siten, että seuraajasuunnittelun miettiminen voi olla organisaatiolle ajankohtaisempaa,

kun organisaatio kasvaa. Jokaisen yksilön olisi tärkeää miettiä omaa asiantuntijuuttaan ja sen kehittämistä. Tuleva muutos saattaa tarjota yksilöille lisää lineaarista kehittymistä uralla, koska sen seurauksena tullaan luomaan useampia johtoryhmiä.

Haastateltavat saivat arvioida johdon suoriutumista nopeassa kasvussa ja onko se vaikuttanut haastateltavien motivaatioon työskennellä tällaisessa kasvuyrityksessä. He saivat myös arvioida johdon onnistumista resursoinnista huolehtimisessa nopean kasvun aikana ja onko tällä ollut vaikutusta heidän uraan ja sen suunnitteluun kohdeyrityksessä. Kaikki vastaajat antoivat johdolle kiitosta riittävästä resursoinnista huolehtimisesta ja sanoivat sillä olevan pelkästään positiivinen vaikutus uransa jatkamiseen yrityksessä. Toki joitakin yksittäisiä haasteita yrityksessä on resurssien suhteen ollut, mutta niihin on puututtu organisaation puolelta nopeasti ja ne on huolehdittu kuntoon.

*”Se vaikuttaa merkittävästi uraan ja siinä kehittymiseen nimenomaan Yritys Oy:ssä, kun ei ole koko ajan hirveä kiire ja stressi ja liikaa tekemistä. Hienoa mun mielestä, että on laitettu paukkuja resursointiin.” (Haastateltava 2)*

Kaikki vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että johto on suoriutunut hyvin nopean kasvun aikana ja johdon tekemät muutokset ovat olleet tarpeellisia ja mahdollistaneet lisää kasvua.

*”Johtoryhmässä mietitään hyvin mitä tarpeita on, jotta tulee kasvua; saadaan lisää liikevaihtoa, työtila-asiat on mietitty hyvin ja harkiten ja panostettu työn viihtyvyyteen. Ei ole siis vaikutusta ainakaan negatiivisesti minun uran suunnitteluun Yritys Oy:ssä, kun johto on huomionnut yksilöt kasvunkin aikana.” (Haastateltava 4)*

Organisaation edustajalta kysyttiin, miten on varmistuttu siitä, että johto pystyy selviytymään erilaisista kasvuun liittyvistä haasteista. Lisäksi kysyttiin resursoinnista huolehtimisesta ja onko johdolla käytössä jotain tiettyjä johtamiskäytäntöjä. Organisaation edustaja kertoi, että näitä asioita ei ole organisaatiossa ihan tarkkaan mietitty. Yrityksessä on käytössä johdon ja esimiesten onnistumista mittaava arviointityökalu, jonka pohjalta on tehty johtajien ja esimiesten kehittämissuunnitelmat. Johtoryhmän kanssa

on pidetty kehityskeskustelut, joissa pyritään tunnistamaan mahdollisia johdon suorituskykyyn liittyviä haasteita voimakkaan kasvun aikana ja miten johtoryhmätyöskentelyä voitaisiin tukea paremmin.

Organisaation edustaja kertoi, että organisaatio huolehtii resursoinnista esimerkiksi siten, että HR valvoo tiimeissä jakautuvia työtunteja, jotta ne jakaantuvat tasaisesti ja ettei kukaan työntekijä ylikuormitu. Juridisesta näkökulmasta katsottuna, esimiehen vastuulla on huolehtia tasainen töiden jakautuminen tiimeissä.

Haastateltavilta kysyttiin heidän saamastaan tuesta uran suunnitteluun ja sen kehittämiseen liittyvissä asioissa. Kaikki vastaajat kertoivat ainoaksi organisaation puolelta tarjottavaksi tukifoorumiksi esimiehen kanssa käytävät kuukausikeskustelut. Näissäkin tuloksissa oli hajontaa, sillä osa koki, että kyseisissä keskusteluissa keskustellaan uraan liittyvistä asioista. Osa taas koki, että niistä keskustellaan silloin tällöin ja osa kertoi, että tällaisia keskusteluja ei käydä juuri milloinkaan. Tuloksen perusteella Yritys Oy:n esimiesten työskentelytavan välillä näyttää olevan selkeästi hajontaa, sillä toiset panostavat enemmän yksilön uraan liittyvien asioiden tukemiseen kuin toiset.

Tuen tarjoamisessa havaittiin hajontaa eri funktioiden välillä, koska tuotekehityksen parissa työskentelevät antoivat muita vastaajia positiivisempia vastauksia saadun tuen suhteen. He mainitsivat kuukausikeskustelujen lisäksi vaikutusmahdollisuudet omiin työtehtäviin ja sen, että he saavat hyvin pitkälti itse päättää, minkälaisen asioiden parissa haluavat organisaatiossa tulevaisuudessa työskennellä. Tässä tulee huomioida kuitenkin se, että kyse on heidän vaikutusmahdollisuuksista lateraaliseen kehittymiseen.

*”Yksi asia, josta pidin, oli kun esimieheni kysyi teknisen roadmapin päivityksen yhteydessä, minkälaisen asioiden parissa haluaisin työskennellä ensi vuonna.”*  
(Haastateltava 3)

Vastaajat saivat lisäksi kertoa, millä tavoin Yritys Oy voisi paremmin tukea heidän urasuunnittelua. Yhtenä asiana mainittiin, että organisaatio voisi vielä näkyvämmiin tarjota koulutusmahdollisuuksia yksilöille. Toivottiin lisäksi, että organisaation edustaja (HR

tai oma esimies) kävisi yksilön kanssa erilaisia organisaatiossa olevia kehittymismahdollisuuksia ja urapolkuja läpi. Osa vastaajista toivoi enemmän mentorointi-tyyppistä tukea tai tukea ulkopuoliselta urasuunnitteluasiantuntijalta mm. uratavoiteasetannassa.

*”Jonkinlainen mestari-kisälli toiminta voisi olla hyvä, koska esim nykyisissä hommissa kokeneemmat ovat liian kaukana, jotta heiltä voisi kysyä. Koen, että kollegalta tuleva sparraus on jopa tärkeämpää kuin managerilta tuleva sparraus.” (Haastateltava 6)*

Organisaation edustajalta kysyttiin, minkälaista tukea organisaatio tarjoaa yksilöille tällä hetkellä. Hän mainitsi kouluttautumismahdollisuudet ja niiden joustavuuden merkittävimpana tuen muotona. Lisäksi organisaatiolla on oma akatemia, jossa yksilö saa sisäistä koulutusta. Esimiehille on tarjolla monenlaista koulutusta, joita heille suositellaan, mutta niitä ei kuitenkaan pakoteta käymään.

Organisaation edustaja kertoi, että organisaation näkökulmasta yksilön pitäisi itse aktiivisesti tutkia koulutusvaihtoehtoja ja tuoda kuukausikeskusteluun koulutuksia, joihin haluaa mennä. Hänen tulisi lisäksi perustella esimiehelle, miten koulutukset tukisivat hänelle asetettuja tavoitteita ja niiden saavuttamista. Tässä vaikuttaa olevan ristiriita yksilöiden ja organisaation välillä, sillä ainakin osa yksilöistä toivoisi organisaation enemmän tuovan esille koulutusmahdollisuuksia. Organisaatio taas toivoo yksilön olevan aloitteellinen ja itsenäisesti tutkivan erilaisia vaihtoehtoja.

Vastaajilta kysyttiin, millainen mielikuva heillä on yrityksen tämänhetkisestä HR-toiminnosta ja saavatko he kyseiseltä toiminnolta uransa suunnitteluun tällä hetkellä tukea. Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että he eivät ole suoraan saaneet HR-toiminnolta tukea uraan liittyvissä asioissa vaan tuki on tullut lähinnä esimiehen kautta. Vastaajat eivät myöskään olleet varmoja, miten HR voisi heitä urasuunnittelussa tukea.

Suurin osa vastaajista mainitsi kuitenkin yrityksessä toteutetun asiantuntija-arvioinnin yhtenä HR-toiminnon tarjoamista apuvälineistä henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyen. Arviointia ei kuitenkaan pidetty vastaajien keskuudessa kovinkaan hyödyllisenä,

mikä kyseenalaistaa sen tarpeellisuutta. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että HR voisi tarjota apuaan uraan liittyvissä asioissa nykyistä enemmän.

*”Jos he proaktiivisesti ehdottaisivat työntekijöille urasuunnittelua, urapolkuja, mahdollisuuksia niin sellaista voisinkin kaivata heiltä.” (Haastateltava 4)*

Organisaation edustajalta kysyttiin, mikä on organisaation ja HR-toiminnon rooli yksilön uran suunnitteluun liittyvissä asioissa. Vastaukseksi saatiin, että HR-toiminnon vastuu ja rooli urasuunnittelun näkökulmasta liittyy rakenteisiin. Toisin sanoen, organisaation tehtävänä on luoda rakenteet ja vastuut sekä käytännössä tukea esimiehiä, jotta heillä on valmiudet tukea työntekijöitä työssään tai esimerkiksi heidän urasuunnittelussa. Urakehityksen kannalta asiantuntija-arvioinnit sekä esimies- ja johtotyöskenteleyn arvioinnit linkittyvät vahvasti HR-toiminnon vastuualueisiin. Seuraajasuunnittelun olisi tarkoitus olla yksi HR:n merkittävä vastuualue, vaikka sitä ei tällä hetkellä organisaatiossa toteutetakaan. Yksilöt kokivat asiantuntija-arvioinnin hyödyttömäksi tällä hetkellä ja organisaation vastauksesta käy ilmi, että tämä onkin jo tiedostettu organisaatiossa ja sen oikaisemiseksi on tarkoitus tehdä toimenpiteitä:

*”Tarkoitus olisi myös linkittää asiantuntija-arvioinnit osaksi isompaa tarinaa, jotta yksilöt ymmärtävät tämän arvioinnin merkityksen ja sen avulla näkisivät mitä voivat kehittää jne. Se, miten kaikki nämä yksittäiset hankkeet linkittyvät siihen yksilön urakehitystarinaan niin sen kirkastaminen yksittäiselle työntekijälle on osa HR-toiminnon tehtäviä.” (Organisaation edustaja)*

Haastattelun kolmannen ja viimeisen osuuden lopussa paneuduttiin seuraajasuunnitteluun. Haastateltavilta kysyttiin heidän näkemyksiä ja ajatuksia, mikäli organisaatio lähtisi toteuttamaan seuraajasuunnittelua tulevaisuudessa. Seuraajasuunnittelu sai vastaajien keskuudessa positiivisen vastaanoton ja se herätti paljon ajatuksia. Moni vastaajista sanoi, että se sitouttaisi heitä jäämään taloon.

Moni uskoi seuraajasuunnittelun auttavan heidän urakehitystä, kun heillä olisi paremmin mahdollisuuksia edetä sisäisesti. Osa pohti sitä, voisiko seuraajasuunnittelu kui-

tenkaan tarpeeksi sitouttaa yksilöitä jäämään, kun nykypäivän trendi on vaihtaa työpaikkaa muutaman vuoden välein. Yksilöt olivat sitä mieltä, että yleisellä tasolla yksilöiden sitouttaminen talossa pysymiseen vaatisi organisaation puolelta paljon työstämistä.

*”Seuraajasuunnittelu vaikuttaa huolenpidolta ja se motivoisi jäämään. Tällä hetkellä urasuunnittelu ja siihen panostaminen aika pienellä painolla Yritys Oy:ssä tai esimiehellä ei ole osaamista panostaa urasuunnitteluun. Tämä malli auttaisi myös siihen, kun yritys haluaisi, että yksilö pysyy talossa niin tällainen suunnittelu motivoisi myös.” (Haastateltava 2)*

*”Tämä on ihan hyvä ja nimenomaan kaikkien kannalta, ei vain itseni. Se, että kuinka paljon Yritys Oy:ssä on nyt nuoria töissä, niin on haaste sen suhteen, miten heidät saa pysymään talossa. Onko se kuitenkaan edes ”terveellistä” olla monta vuotta samalla työnantajalla, kun nykytrendi on, että vaihdetaan parin vuoden välein paikkaa tai työnantajaa ja sitä katsotaan vielä ihan hyvällä.” (Haastateltava 5)*

Useampi vastaajista mainitsi, että näkee organisaationkin kannalta hyvänä, jos organisaatio kartoittaisi talosta jo löytyvän osaamisen sekä yksilöiden urakehitystavoitteet ja suunnitelmat. Tämä auttaisi mm. rekrytointilanteissa, jos organisaatio voisi antaa urakehitysmahdollisuuden jollekin talon sisällä olevalle sen sijaan, että rekrytoitaisiin ulkopuolelta.

*”Olen täysin samaa mieltä siitä, että seuraajasuunnittelu on hyvä asia. Se voisi tukea minun osaamisen kehittymistä ja urasuunnittelua. Se myös ehdottomasti sitoisi minua enemmän pysymään Yritys Oy:ssä. Yrityksen pitäisi kasvaa sisältäpäin ja kyvykkyyksiä pitäisi kasvattaa talon sisällä myös.” (Haastateltava 3)*

Seuraajasuunnittelun toteuttamissuunnitelmista kysyttiin organisaation edustajalta. Hänen mukaansa seuraajasuunnittelua on pohdittu organisaatiossa jo aiemmin ja mm. hän on sitä mieltä, että se tukisi yksilöiden urasuunnittelua ja sitouttaisi heitä. Kuiten-

kin, myös organisaation näkökulmasta heräsi epäilyksiä seuraajasuunnittelun toteuttamisen suhteen. Organisaatiossa on pohdittu, kuinka paljon sen kannattaa seuraajasuunnitteluun panostaa ja henkilöstöä yrittää sitouttaa, jotta he pysyisivät talossa useamman vuoden, kun se on niin epätodennäköistä nykyään. Hän totesi kuitenkin, että henkilöstön sitoutuneisuus on hyvin yksilökohtaista, sillä on olemassa erilaisia uransa suhteen eteneviä yksilöitä ja toisaalta sellaisia, jotka eivät halua edetä lainkaan.

Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että organisaation näkökulmasta ollaan hieman varautuneempia seuraajasuunnittelun toteuttamisen suhteen kuin mitä haastatellut yksilöt ovat. Organisaation edustaja näkee kuitenkin, että tuleva organisaatiomuutos voi vaikuttaa positiivisesti seuraajasuunnittelun toteutushalukkuuteen, kun yrityksen henkilöstömäärä kasvaa huomattavasti. Hän ei kuitenkaan osannut vielä tässä vaiheessa ottaa tähän kantaa tarkemmin.

#### 4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä tutkielma käsitteli urasuunnittelun haasteita kasvavassa pk-yrityksessä keskitetyen yksilön näkökulmaan. Organisaation näkökulmaa tuotiin lisäksi esille, jotta pystyttiin etsimään mahdollisia yhtäläisyyksiä ja toisaalta näkökantaeroja yksilön ja organisaation näkökulmien välillä. Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata urasuunnittelun ja urasuunnittelun haasteiden nykytilaa kohdeyrityksessä sekä urasuunnittelun ja sen haasteiden erityispiirteitä kasvuyrityksessä. Tutkimuksen teon jälkeen tuloksia verrataan tutkielman teoriaosuudessa esiteltyihin aiempiin tutkimuksiin ja teorioihin. Nykytilan kuvauksen kautta pystytään muodostamaan näkemys ja vastaamaan tutkielman päätutkimuskysymykseen: *Miten urasuunnittelun haasteet vaikuttavat yksilöiden urasuunnitteluun kasvuyrityksessä?*

Tutkielman teoriaosuus muodostui kolmen eri teeman ympärille. Ensimmäisenä käsiteltiin urasuunnittelua yleisesti sekä yksilön urasuunnitteluun vaikuttavia erilaisia tekijöitä. Toisessa teoriaosuudessa teemana oli urasuunnittelun haasteet ja kyseinen osuudessa käytiin läpi aiempia tutkimuksia mm. erilaisiin tekijöihin liittyen, joiden on huomattu luovan urasuunnittelun haasteita. Kolmas teema teoriaosuudessa pureutui yrityksen kasvuun ja sen erityispiirteisiin tarkemmin sekä käsitteli urasuunnitteluun liittyvää seuraajasuunnittelua tarkemmin. Seuraajasuunnittelu on organisaatiolle eräänlainen työkalu yksilöiden urasuunnittelun tukemiseen. Tutkielman empiirinen osuus seurasi teoriaosuutta samoja teemoja käsitellen, mutta keskittyen kohdeyrityksen yksilöiden näkökulmaan. Organisaation näkökulmaa tuotiin esiin tietyissä osuuksissa.

Tutkielman empiirisessä osuudessa esiteltiin ensin lyhyesti tutkimuksen kohteena oleva yritys, kuvattiin tutkimusmetodologiaa tarkemmin sekä aineiston keruumenetelmää ja sen käsittelyä. Aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla, jossa haastateltiin yhteensä kuutta kohdeyrityksessä työskentelevää yksilöä ja yhtä organisaation edustajaa. Vastaajien keskimääräinen työskentelyaika kohdeyrityksessä oli 2,4 vuotta sekä keskimääräinen työura tähän asti 15,8 vuotta. Tutkimuksen tulokset analysoitiin jakaen ne samalla tavalla teoriaosuuden teemojen mukaisesti.

## 4.1 Johtopäätökset

Tämän tutkielman empiirinen osuus jakaantui kolmeen eri teemaan: urasuunnittelu, urasuunnittelun haasteet ja urasuunnittelu kohdeyrityksessä (kasvavassa pk-yrityksessä). Aineisto, joka oli kerätty teemahaastattelujen avulla, purettiin ja käsiteltiin edellä mainittujen teemojen avulla ja käsittelyssä huomioitiin yksilön näkökulman lisäksi organisaation näkökulma tutkielman kannalta soveltuvin osin.

Tässä osuudessa vastataan tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin tarkastelemalla tarkemmin tutkimuksesta saatuja tuloksia ja tekemällä niistä johtopäätöksiä. Ensin pyritään vastaamaan tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin, jotka keskittyvät yksilön näkökulmaan ja sen jälkeen vielä tutkimuksen toiseen alakysymykseen, joka keskittyy organisaation näkökulmaan.

### 4.1.1 Urasuunnittelun haasteet ja niiden vaikutus urasuunnitteluun kasvuyrityksessä

Urasuunnittelun nykytilaa analysoitiin yksilöiden näkökulmasta, jotta heidän kokemia haasteita voitaisiin ymmärtää paremmin. Kävi ilmi, että yksilöiden keskuudessa urasuunnittelun koetaan olevan tärkeää, mutta siihen ei kuitenkaan panosteta, sitä ei tehdä lainkaan tai suunnitelmat ovat korkeintaan ajatustasolla, mutta konkretia puuttuu.

Yhtenä asiana, jonka voidaan ajatella tähän vaikuttavan, on vastuu urasuunnittelusta ja sen osittainen epäselvyys. Tutkimustuloksissa todettiin, että ymmärrys siitä, kenen vastuulla urasuunnittelu on, ei ole täysin selvää. Osa koki sen olevan täysin yksilöllä itsellään, mutta osa vastaajista koki sen olevan osittain organisaation vastuulla, lähinnä tuen tarjoamisen osalta. Yhdelle tuen puute muodostui jopa urasuunnittelun haasteeksi. Tätä tulosta tukee mm. esimerkiksi Haywoodin (1993, 45) tutkimus, joka nostaa esiin organisaation roolin yksilön urakehityksen tukemisessa.

Tuen puute voi olla yksi selittävä tekijä urasuunnittelun vähäisyydelle tai sen osittaiselle puuttumiselle kohdeyrityksen yksilöiden keskuudessa. Tuen puute voi johtua esimerkiksi siitä, että organisaatio ei miellä urasuunnittelua millään tavalla omalle vastuulle ja tällöin se ei osaa ottaa urasuunnittelua puheeksi yksilön kanssa tai tarjota tukea heille. Tulosten perusteella moni yksilö koki vastuun ottamisen omasta urasta enemmän haasteena kuin mahdollisuutena. Täysin selkeää tulosta ei kuitenkaan saatu, sillä muutama näki vastuunottamisen taas enemmän mahdollisuutena.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on nostettu esille yksilön vastuuta oman osaamisensa ylläpidosta jatkuvien muutosten vallitessa. Mm. Koonce (1995, 20-22) ja Schein (1996, 83-84) ovat todenneet, että jatkuva kehitys monilla toimialoilla voidaan nähdä haasteena yksilön näkökulmasta, sillä yksilön on vain hyväksyttävä vallitseva tilanne ja kehitettävä osaamistaan ja kykyjään. Tämän tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä suurin osa yksilöistä otti vastuuta oman osaamisensa kehittämisestä ja kehitti sitä proaktiivisesti.

Tämän perusteella voidaan todeta, että tämän tutkimuksen kohteena olevat yksilöt eivät kokeneet osaamisensa kehittämistä haasteena vaan päinvastoin. Saatu tulos on enemmänkin yhdenmukainen Hesketh & Considine (1998, 413-416) tutkimuksen tuloksen kanssa. He ovat todenneet, että yksilö pystyy paremmin hallitsemaan muutokset urallaan ja työelämässä sekä työskentelemässään organisaatiossa, kun hän ottaa vastuuta omasta urasuunnittelustaan ja hallitsee sitä proaktiivisesti. Lampikosken (1998, 12-14) toteamus yksilöiden vastuunottamisesta jatkuvan kehittymisen ja muutokseen sopeutumisen mahdollistamiseksi tukee tämän tutkimuksen sekä Hesketh & Considine tulosta.

Tästä päästään johtopäätökseen, jonka mukaan kohdeyrityksessä ei tehdä urasuunnittelua todennäköisesti sen vuoksi, että yksilöillä ei ole täyttä varmuutta siitä, kenen vastuulla se on eikä siihen saada organisaatiolta riittävästi tukea. Tätä asiaa ei ole myöskään avoimesti käsitelty kohdeyrityksessä. Vaikka yksilöt kouluttautuvat ja pitävät osaamistaan yllä proaktiivisesti, se ei kuitenkaan ole urasuunnittelumielessä tietoista tekemistä.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten yksilöt näkevät urakehityksensä, lateraalisen vai lineaarisena, jotta voidaan ymmärtää, voiko se luoda haasteita yksilöiden urakehitykselle. Tuloksista voidaan todeta, että yksilöt näkivät urakehityksensä enemmän lateraalisen kuin lineaarisena. Jotkut näkivät sen molempina, mutta tässä taustalla oli jo aiempi lineaarinen urakehitys. Tämä tulos on yhdenmukainen sekä Lampikosken (1998, 11-12) että Katteluksen (2002, 21) aiempien toteamusten kanssa siitä, että nykypäivänä urakehitys on usein monimuotoista ja lateraalinen urakehitys on tavanomaisempaa kuin lineaarinen.

Lineaarisen urakehityksen vähäisyys tai sen puuttuminen kokonaan muodostui yksilöille haasteeksi, sillä tutkimustuloksista käy ilmi, että kohdeyrityksestä vaikuttaa puuttuvan lineaarinen urakehityksen mahdollisuus tai se on hyvin vähäinen. Tätä tutkimustulosta tukee Leach & Chakirisin (1988, 52) tutkimus 1980-luvun lopulla, jolloin he totesivat yhtenä urasuunnittelun haasteena tulevaisuudessa olevan perinteisen, lineaarisen urakehityksen vähentymisen tai sen puuttumisen kokonaan. Tulos on lisäksi yhdenmukainen Haywoodin (1993, 42) tutkimuksen kanssa, jossa hän on todennut urakehityksen tai urapolun olevan jotain muuta kuin lineaarista nykypäivänä johtuen siitä, että urakehitystä säätelevät odottamattomat, suunnittelemattomat asiat. Lineaarisen urakehityksen vähäisyys tai puuttuminen voi tulosten perusteella vaikuttaa yksilöiden uran jatkamiseen kohdeyrityksessä.

Tässä voidaan havaita pieni epä johdonmukaisuus organisaation ja yksilöiden näkemysten välillä, sillä kysyttäessä organisaation edustajalta kohdeyrityksen lateraalista ja lineaarisesta urakehityksestä, organisaation käsitys on, että lateraalinen urakehitys on yksilöille tärkeämpää kuin lineaarinen urakehitys. Tämän käsityksen voidaan ajatella olevan yhtenä syynä sille, miksi organisaatio panostaa kovasti yksilöiden lateraaliseen urakehitykseen lineaarisen sijasta. Organisaation näkökulma on kuitenkin yhdenmukainen aikaisempien tutkimustulosten kanssa, joten näkemusero vaikuttaa olevan lähinnä kohdeyrityksen eri osapuolten välillä.

Tutkimuksen ja analyysin kannalta haluttiin ymmärtää, minkälaisien tekijöiden on koettu vaikuttavan uraan positiivisesti tai negatiivisesti. Tässä kohdassa tutkimustulok-

sisä nousee vahvasti esiin kasvuyrityksen merkitys ja sen tuomat mahdollisuudet urakehitykselle. Tuloksista voidaan havaita yksilöiden kokevan, että kasvuyrityksessä on paljon kehittymismahdollisuuksia verrattuna isompaan tai vastaavasti pienempään yritykseen, sekä lateraalissa että lineaarisessa suunnassa. Kuitenkin, tuloksissa mainittiin jatkuvat muutokset yhtenä haasteena urasuunnittelulle, sillä kasvuyrityksessä asiat muuttuvat jatkuvasti ja tällöin ei pystytä tekemään kovin tarkkoja urasuunnitelmia. Sampson (2009, 91-92) on todennut saman eli kun asiat muuttuvat nopeasti ja asioiden ja yksilöiden kehitys on niin nopeaa, ei ole enää järkevää suunnitella uraa niin yksityiskohtaisesti. Yhtenä vaikuttavana tekijänä tuloksista voidaan mainita yksilön ja organisaation tarpeiden kohtaaminen ja sen tärkeys urasuunnittelussa. Kohdeyrityksessä koettiin tarpeiden pääosin kohtaavan, mutta osa on kokenut johdon päätöksenteon vaikuttaneen negatiivisesti uraansa. Schein (1990, 1) on maininnut yrityksen näkökulmasta urasuunnittelun fundamentaaliseksi haasteeksi yrityksen ja työntekijän alati muuttuvien tarpeiden kohtaamisen ja yhteensovittamisen.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että asioiden nopea muuttuminen kasvuyrityksessä on haaste urasuunnittelulle, mutta yksilön ja organisaation tarpeet taas pääosin kohtaavat, joten sen ei voida ainakaan tässä tutkimuksessa todeta koituvan haasteeksi yksilön urasuunnittelulle.

Asioiden nopeasta muutoksesta mm. kasvuyrityksessä päästään siihen, että yksilöiden on oltava valmiita tekemään kompromisseja uransa tai kehityksensä suhteen ja tämä voidaan kokea haasteena. Asiaa kysyttiin kohdeyrityksen yksilöiltä ja tuloksista havaittiin, että he eivät kokeneet lisäkoulutautumista oman kilpailukykyensä ja osaamistasonsa ylläpitämiseksi haasteena. Alan vaihto taas voisi olla monelle haaste, jos yksilö joutuisi siihen tilanteeseen. Tässä voidaan huomioida tulosten osalta lisäksi se, että alan vaihtoon suhtauduttiin hieman negatiivisemmin, kun haastateltiin IT-osaajia verrattuna muiden alojen yksilöihin (esimerkiksi markkinointiasiantuntija- tai sovelluskonsultti). Tulokset mukailevat hyvin pitkälti Leungin (2008, 123-124) mainitsemaa Gottfredsonin teoriaa, joka sisältää kompromissien teon prosessin siinä tilanteessa, kun ulkoiset tekijät sitä edellyttävät. Kompromissit vaikuttavat luonnollisesti yksilön urasuunnitteluun ja aiheuttavat muutoksia siinä.

Voidaan päätellä, että kompromissien teko sinänsä ei ole tämän kyseisen kohdeyrityksen yksilöille haaste. Tämä ei ole haaste varsinkaan siitä syystä, että peilaten aiemmin käsiteltyihin tuloksiin, mahdolliset muutokset eivät vaikuta niin voimakkaasti, koska kohdeyrityksen yksilöt eivät ole tehneet kunnollista urasuunnittelua ja suunnitelmaa. Mikäli yksilöllä olisi yksityiskohtainen urasuunnitelma, voitaisiin kompromissien teon olettaa muodostuvan haasteeksi.

Tulokset omien vahvuuksien, arvojen ja motivaatiotekijöiden määrittelystä (niin sanotut ura-ankkurit) ja niiden auttaminen urasuunnittelussa, sai tutkimuksessa hyvin eriäviä tuloksia. Järkevän johtopäätöksen tekemiseksi ei saatu tarpeeksi yhtenevää tulosta siitä, koetaanko tällainen määrittely hyödylliseksi tämän kyseisen kohdeyrityksen yksilöiden keskuudessa vai ei. Edgar Schein (1996, 80-81) on todennut ura-ankkureiden määrittelyn olevan hyödyllistä erityisesti yrityksessä, jossa tapahtuu paljon muutoksia, jotka vaikuttavat yksilöihin. Osa vastaajista oli samaa mieltä Scheinin tuloksen kanssa, mutta osa suhtautui ura-ankkureihin hieman epäilevämmiin. Tämäkin tulos voi toki johtua siitä, että suurin osa tutkimuksen kohteena olleista yksilöistä ei ole tähän asti tehnyt kunnollista urasuunnittelua ja pohtinut tällaisia asioita.

Aiempiin tutkimuksiin perustuen, tässä tutkimuksessa haluttiin lisäksi tutkia itse alan vaikutusta yksilöiden urasuunnitteluun ja sen luomia mahdollisia haasteita heidän urasuunnittelulle. Tuloksista voidaan havaita, että itse alan (IT-ala) koetaan luovan yleisesti enemmän mahdollisuuksia kuin haasteita, koska ala on koko ajan nousussa. Yksilöt kokivat, että alalla riittää heille töitä. Kuitenkin, nopeat muutokset ja uudistukset alalla koettiin haasteena, sillä ne vaikuttavat osaamisen ylläpitämiseen sekä sen jatkuvaan kehittämiseen ja tämä vaikuttaa taas yksilöiden uran suunnitteluun. Kohdeyrityksen IT-osaajien keskuudessa koettiin, että lateraaliset urakehitysmahdollisuudet ovat monipuoliset, mutta lineaariset eivät. Tämä tulos on linjassa Leen (2002, 6, 12-13) tutkimuksen kanssa, jossa on todettu kestävän ja lineaarisen urasuunnittelun mahdollisuuden olevan vähäistä alan nopeista muutoksista johtuen.

Johtopäätöksenä alan vaikutuksesta urasuunnitteluun kasvuyrityksessä voidaan todeta, että vaikka ala luo yleisesti mahdollisuuksia, urasuunnittelulle sen koetaan luo-

van enemmän haasteita ainakin kohdeyrityksessä. Tämä lisää yksilöiden urasuunnittelun haasteita itse kasvuyrityksen luomien haasteiden ja muiden jo mainittujen haasteiden lisäksi.

Tähän asti voidaan todeta, että kaikenlaiset muutokset yleisesti kasvuyrityskontekstissa sekä itse alalla ovat omiaan luomaan haasteita urasuunnittelulle. Yhtenä vaikuttavana asiana, jota monet tutkielman teoriaosuudessa käsitellyt aiemmat tutkimuksetkin sivuavat, ovat organisaatiomuutokset. Niiden on todettu luovan haasteita urasuunnittelulle (mm. Appelbaum et al. 2002, 142; Lips-Wiersma & Hall 2007, 771, 785). Tässä tutkimuksessa organisaatiomuutosten vaikutusta kysyttiin kahdesta eri näkökulmasta, ensin yleisellä tasolla ja sitten fokusoiden tulevaan organisaatiomuutokseen kohdeyrityksessä. Tulosten perusteella haluttiin ymmärtää, syntyykö haaste muutoksista yleisesti vai nimenomaan kyseisestä tulevasta organisaatiomuutoksesta, jotta tulokset olisivat mahdollisimman totuudenmukaiset ja luotettavat.

Yleisellä tasolla tuloksista on haastavaa tehdä järkevää johtopäätöstä, sillä tulokset vaihtelevat paljon vastaajasta riippuen ja yhtenä vaikuttavana tekijänä ovat yksilön aiemmat kokemukset organisaatiomuutoksista. Organisaatiomuutoksista olevien aiempien kokemusten voitiin havaita luovan varmuutta ja kokemattomuus taas lisäsi epävarmuutta sekä pohdintaa tulevista muutoksista. Tulos ei kuitenkaan ollut täysin linjassa Lips-Wiersman & Hallin tuloksen kanssa, jossa organisaatiomuutosten on todettu luovan yleistä muutosvastarintaa yksilöiden keskuudessa. Lisäksi, täyttä varmuutta ei saatu siitä, toteutuisivatko Appelbaum et al:n toteama jännite yksilön ja organisaation välisissä suhteissa sekä epävarmuus urasuunnittelussa, jos tässä kyseisessä organisaatiossa tapahtuisi luonteeltaan negatiivinen organisaatiomuutos.

Yksilöt näkivät kohdeyrityksessä tulossa olevan organisaatiomuutoksen selkeästi mahdollisuutena haasteen sijaan. Tämän voidaan kuitenkin olettaa johtuvan muutoksen positiivisesta luonteesta, jonka taustalla on kasvattaa henkilöstömäärää ja liiketoimintaa. Johtopäätöksenä organisaatiomuutosten vaikutukselle kasvuyrityksessä voidaan todeta, että kyseinen tuleva organisaatiomuutos ei luo haastetta urasuunnittelulle, mutta yleisellä tasolla organisaatiomuutos olisi haaste kasvuyrityskontekstissa muiden aiemmin mainittujen muutosten tapaan.

Mahdollisimman monipuolisesta haasteiden tutkimisesta johtuen tutkittiin lisäksi yksilön iän vaikutusta urasuunnitteluun ja sen haasteisiin, vaikka tämä tekijä ei ole suoraan sidottu kasvuyritykseen. Tuloksista havaittiin, että iällä on vaikutusta urakehitykselle ja sen suunnitteluun. Tulosten perusteella voidaan todeta, että tulokset jakaantuivat uralla etenemisen ja uuden oppimisen välillä. Uralla eteneminen iän lisääntyessä koettiin haasteena. Uuden oppiminen iän lisääntyessä osoittautui tulosten perusteella haasteeksi hieman yksilöstä riippuen. Tämän perusteella tulos on osittain yhtäläinen Maurerin (2001, 123) tuloksen kanssa siitä, että yksilö saattaa mm. kokea, ettei pysty enää kehittymään samalla tavalla kuin nuorempana. Rowold & Chilling (2006, 499) taas eivät ole löytäneet iällä olevan merkittävää vaikutusta jatkuvaan oppimiseen ja heidän saama tulos on yhdenmukainen osan tästä tutkimuksesta saatujen tulosten kanssa. Urasuunnittelun haasteesta yksilön ikään liittyen ei tässä kyseisessä tutkimuksessa löytynyt selvää yksimielisyyttä, joten johtopäätöksenä todettakoon, että asiaa pitäisi tutkia lisää.

Johdon suoriutumista kasvuun liittyen tutkittiin, jotta voitiin nähdä, onko sillä vaikutusta yksilöiden urasuunnitteluun kasvuyrityksessä. Aiempiin tutkimuksiin perustuen tutkittiin mm. johdon suoriutumista resursoinnissa ja sen vaikutusta yksilöiden urasuunnitteluun. Tuloksista voitiin selkeästi havaita se, että yksilöt kokevat johdon suoriutuneen hyvin resursointiin liittyen. Johdon koettiin huolehtineen resursoinnista nopean kasvun aikana ja tällä on ollut pelkästään positiivinen vaikutus yksilöiden urasuunnitteluun sekä uran jatkamiseen kasvuyrityksessä. Tämän perusteella voidaan todeta, että tulos ei ole yhdenmukainen Bridge et alin (1998, 137) tutkimuksen kanssa, jossa kasvavien yritysten on todettu kamppailevan riittävien resurssien kanssa. Tuloksen voidaan kuitenkin todeta olevan yhdenmukainen Moreno & Casillasin (2007, 82, 85) tutkimuksen kanssa, jossa yritys on pystynyt pysymään kasvussa huolehtimalla riittävästä resursoinnista.

Toisena johdon suoriutumista mittaavana asiana tutkittiin yksilöiden tyytyväisyyttä johdon päätöksentekoon mm. nopean kasvun aikana tehtyjen tarvittavien muutosten osalta. Tässäkin kohtaa yksilöt kokivat johdon suoriutuneen hyvin ja tehneen oikeita ja

tarvittavia päätöksiä, jotta yritys voi kasvaa lisää. Tällä koettiin olevan ainoastaan positiivinen vaikutus yksilöiden uraan ja sen suunnitteluun kohdeyrityksessä. Tämä tulos on linjassa Greinerin (1998, 56-58) tuloksen kanssa, jossa johtamiskäytäntöjen ja ratkaisujen on todettu vaikuttavan kasvavan yrityksen selviytymiseen ja jatkoon kasvun aiheuttamissa erilaisissa kriisitilanteissa.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kasvavan yrityksen johdon suoriutuminen vaikuttaa tässä kyseisessä tapauksessa pelkästään positiivisesti yksilöiden urasuunnitteluun. On kuitenkin hyvä huomioida, että tämä tulos pätee vain tässä kyseisessä organisaatiossa, joten sen yleistettävyys on haastavaa.

Tutkimuksen pääasiallisena tutkimuskysymyksenä oli *Miten urasuunnittelun haasteet vaikuttavat yksilöiden urasuunnitteluun kasvuyrityksessä?* ja toisena alakysymyksistä oli *Millaisia urasuunnittelun haasteet ovat kasvuyrityksessä?* Vastauksena voidaan todeta edellä mainittujen johtopäätösten pohjalta, että kasvuyrityksessä urasuunnittelu haasteet nivoutuvat lähinnä jatkuvien muutosten ympärille. Lisäksi, tässä kyseisessä yrityksessä urasuunnittelu ei ole tiedostettua tai suunnitelmallista toimintaa yksilöiden näkökulmasta. Haasteiden vaikutus yksilöiden urasuunnitteluun kasvuyrityksessä tulee ilmi juurikin siten, että yksilöt eivät tee tarpeeksi tiedostettua ja yksityiskohtaista urasuunnittelua, koska kasvuyrityksessä tapahtuvat kaikenlaiset jatkuvat muutokset luovat liikaa haasteita sille.

#### 4.1.2 Organisaation tuki yksilön urasuunnittelussa

Tässä osuudessa tehdään johtopäätöksiä siitä, miten organisaatio pystyy parhaalla mahdollisella tavalla tukemaan yksilöä tämän urasuunnittelussa ja lopuksi vastataan toiseen tutkimuksen alakysymykseen.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että organisaation tuki yksilöiden urasuunnittelussa on tällä hetkellä korkeintaan kohtalaisella tasolla. Tuloksissa oli hajontaa ja hajonta johtui esimiesten vaihtelevasta osaamisesta urasuunnitteluun ja siinä

tukemiseen liittyen. Tämä tulos ei ole yhdenmukainen Omar et alin (2009, 98-99) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan erityisesti pk-yrityksissä on tärkeää panostaa yksilön urakehitykseen ja sen suunnitteluun tukemalla ja avustamalla yksilöä.

Organisaation edustajan näkökulmasta tuen puute on johtunut nopeasta kasvuvauhdista, jolloin ei ole tarpeeksi ehditty panostamaan uran suunnitteluun liittyviin asioihin. Beaver & Hutchings (2005, 592-594) ovat artikkelissaan todenneet HR-toimintojen olevan tärkeitä kasvaville pk-yrityksille, jotta pystyttäisiin panostamaan työntekijöiden tietotaitoon ja sen kehittämiseen ja sitä kautta mahdollistamaan vielä nopeampi kasvu pk-yritykselle. Swee Lin Tan et al. (2014, 324, 342) painottavat innovatiivisuuden mahdollistamista ja yksilöiden oppimisen kehittämistä sitä johtamalla. Tämän he ovat tutkimuksensa tuloksen perusteella nähneet tärkeänä tekijänä yrityksen kasvulle ja sen nopeuttamiselle. Saatujen tulosten perusteella, tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa ei tällä hetkellä panosteta yksilöiden oppimisen kehittämiseen tai innovatiivisuuteen, joten saadut tulokset eivät ole yhdenmukaisia Swee Lin Tan et alin tutkimuksen tulosten kanssa.

Johtopäätöksenä nykyisestä tuesta tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa todettakoon, että esimiestyöhön panostamalla organisaatio voi tukea yksilöitä paremmin näiden urasuunnitteluun liittyvissä asioissa. Kasvuyrityksessä on siten oltava toimiva HR-toiminto, joka panostaa yksilöiden uran suunnitteluun liittyviin asioihin mm. esimiestyötä ja omaa toimintaansa kehittämällä sekä panostamalla yksilöiden oppimiseen ja innovatiivisuuteen.

Tästä päästään HR-toiminnon rooliin urasuunnitteluun liittyvissä asioissa. Tulosten perusteella yksilöt kokivat, että heidän linkkinsä HR-toimintoon ei ole suora vaan se tulee hyvin pitkälti esimiehen kautta. Tämä käsitys on linjassa organisaatiolta saadun vastauksen kanssa eli käsitys osapuolten välillä on sama. Yksilöt eivät kuitenkaan olleet täysin varmoja, mikä HR-toiminnon rooli organisaatiossa ylipäätään tällä hetkellä on. Tulosten perusteella yrityksen HR-toiminto tekee jo töitä esimiestyön kehittämiseksi, mutta yksilöiden urasuunnitteluun keskittyvissä asioissa on vielä parantamisen varaa. HR-toiminnon roolia tulisi myös selkeyttää työntekijöiden suuntaan.

Jatkona HR-toiminnon roolille uran suunnitteluun liittyvissä asioissa päästään seuraajasuunnitteluun, joka on noussut esiin aiemmissa tutkimuksissa liittyen uran suunnitteluun kasvuyrityksissä. Seuraajasuunnittelusta kysyttiin sekä yksilöiltä että organisaatiolta. Saatujen tulosten perusteella havaittiin, että sekä yksilöt että organisaation edustaja kokevat seuraajasuunnittelun yleisellä tasolla positiivisena ja tärkeänä asiana. Sitä ei kuitenkaan nähty erityisen tärkeänä juuri tälle organisaatiolle, kuten Sambrook (2005, 588, 592) on kasvavien yritysten osalta tutkimuksessaan linjannut.

Tämän voidaan todeta tutkimuksen tulosten perusteella johtuvan siitä, että organisaatiossa sekä yksilöt että organisaatio kokevat, että työntekijöiden vaihtuvuutta on hankala estää nykypäivänä. Hillsin (2009, 6-7) tutkimus taas sanoo, että vaihtuvuuden minimoimiseksi ja henkilöstön sitouttamiseksi organisaation tulisi toteuttaa seuraajasuunnittelua. Tämän perusteella tutkimuksen kohteena olevalle organisaatiolle voitaisiin suositella seuraajasuunnittelun toteuttamista.

Tulosten perusteella seuraajasuunnittelu motivoisi yksilöitä ja sitoisi heitä työskentelemään yrityksessä pidempään. Lisäksi se kasvattaisi heidän arvostustaan organisaatiota kohtaan, jos organisaatio panostaisi jo olemassa olevaan henkilöstöön ja proaktiiviseen in house- rekrytointiin reaktiivisen rekrytoinnin sijasta. Tämä tulos on yhdenmukainen mm. Durst&Wilhelmin (2012, 637-639), Hillsin (2009, 3) ja Rothwellin (2010, 53-54) tutkimusten kanssa, jossa he ovat todenneet, että yrityksissä olevia osaajia tulisi johtaa siten, että heidät saadaan pysymään yrityksessä. Heidän mukaansa suunnittelua tulisi tehdä proaktiivisesti keskittyen siihen, minkälaista osaamista organisaatiossa jo on ja miten sitä tulee edelleen kehittää sen sijaan, että rekrytointi olisi reaktiivista.

Tulos seuraajasuunnittelusta on lisäksi yhdenmukainen Oswald & Macphersonin (2006, 171-173) tuloksen kanssa, jossa heidän tutkimus on osoittanut, että organisaation taholta tuleva tietoinen panostaminen yksilöiden osaamisen kehittämiseen motivoisi yksilöitä ja sitä kautta osaaminen säilyisi talossa. Osaamisen ja tietotaidon säilyminen talossa taas vaikuttaisi epäsuorasti yrityksen kasvuun ja kasvuvauhdin säilyttämiseen.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että seuraajasuunnittelun toteuttaminen tässä kyseisessä kasvuyrityksessä sitouttaisi ja motivoisi ihmisiä ja samalla olisi organisaation näkökulmasta oiva apu yksilön uran suunnitteluun panostamisessa nykyiseen tukeen verrattuna. Lisäksi seuraajasuunnitteluun panostaminen auttaisi yritystä epäsuorasti pysymään kasvussa.

Tähänastinen tutkimus on osoittanut, että seuraajasuunnittelun toteuttaminen yrityksessä tukisi yksilöiden urasuunnittelua ja lisäksi epäsuorasti yrityksen kasvun jatkumista. Jotta urasuunnittelua ylipäätään alettaisiin organisaatiossa tietoisesti toteuttamaan, voidaan todeta, että tutkimuksessa aiemmin esille tulleiden seikkojen johdosta organisaatio voisi tukea yksilöitä urasuunnittelussa kertomalla avoimesti kunkin osapuolen vastualueet sen suhteen. Kuten aiemmin johtopäätöksissä jo todettiin, vastuun epäselvyys urasuunnittelun suhteen vaikuttaa suunnittelemisen vähäisyyteen tai puuttumiseen kokonaan ja tulosten perusteella organisaatio on todennut, että vastuu urasuunnittelusta on hyvin pitkälti yksilöllä. Appelbaum et alin (2002, 142) tutkimuksen perusteella organisaation HR-asiantuntijoiden tehtävänä on kuitenkin määritellä ja luoda urasuunnitteluohjelmia organisaatiotasolla.

Toisena alatutkimuskysymyksenä oli: *Miten organisaatio pystyy tukemaan yksilöä tämän urasuunnittelussa?* Johtopäätöksenä ja vastauksena tähän kysymykseen voidaan todeta, että esimiestyön tukeen panostaminen, yksilöiden oppimisen kehittäminen ja sen johtaminen sekä organisaation (lähinnä HR-toiminnon) roolin kirkastaminen urasuunnitteluun liittyvissä asioissa ovat asioita, joilla organisaatio pystyy tukemaan yksilöä tämän urasuunnittelussa. Seuraajasuunnittelun toteuttaminen on mahdollisesti asia, johon organisaation kannattaisi panostaa tulevaisuudessa tukeakseen yksilöitä näiden urasuunnittelussa.

#### 4.2 Tulosten luotettavuus

Tarkastelemalla tutkimuksen tuloksia ja tekemällä niistä johtopäätöksiä, on tarpeellista pohtia tulosten ja tutkimuksen luotettavuutta validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Tutkimuksen luotettavuutta, reliabiliteettia, mitataan sillä, onko mittaustulokset toistettavissa ja ovatko tulokset ei-sattumanvaraisia. Tutkimuksen pätevyyttä, validiteettia,

taas mitataan sillä, miten tutkimusmenetelmä pystyy mittaamaan sitä, mitä on ollut tarkoituskin mitata. Tapaustutkimuksen näkökulmasta todetaan kuitenkin, että juuri sitä kyseistä tutkimusta koskevat kuvaukset ovat uniikkeja eikä tällöin perinteisiä luotettavuuden ja pätevyyden arviointeja voi käyttää. Koska jokaisen tehtävän tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä pitää kuitenkin pystyä arvioimaan, laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan parantaa esimerkiksi selostamalla tutkimuksen toteutus tarkasti. (Hirsjärvi et al. 2009, 231-232)

Tämä tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena ja tutkielman empiirinen aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Haastattelujen avulla oli tarkoitus kerätä tutkimuksen teon kannalta sopivaa, totuudenmukaista ja virheetöntä aineistoa. Tutkimuksen validiteettia ja sen kestävyyttä on pyritty tarkastelemaan koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimukselle on muodostettu teoreettinen tausta alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin perustuen. Tämän lisäksi tutkimuksen teoreettisen taustan teemat ja aineiston keruussa käytetyt teemat ovat yhdenmukaiset. Jotta aineiston keruussa pystyttiin varmistamaan mahdollisimman rikkaan aineiston saannista, käytettiin keruumenetelmänä teemahaastattelua, jotta vastaajat voivat mahdollisimman avoimesti vastata puolistrukturoituihin kysymyksiin. Haastattelut tehtiin anonyymisti, jolloin saatiin totuudenmukaisempia vastauksia ja useampi suostui haastatteluun verrattuna siihen, jos vastaukset olisivat paljastaneet vastaajan henkilöllisyyden.

Tutkimuksen reliabiliteetti pyrittiin varmistamaan ennen haastattelujen pitämistä ja aineiston keräämistä. Haastattelukysymykset käytiin organisaation edustajan kanssa läpi ja kysymykset lähetettiin etukäteen haastateltaville, jotta he pystyivät paremmin valmistautumaan haastatteluun ja miettimään vastauksia etukäteen. Kysymysten enakkoon lähettämällä pyrittiin saamaan aineiston kannalta rikkaampia vastauksia haastattelutilanteessa. Haastateltavilla oli mahdollisuus kysyä etukäteen, mikäli kysymyksissä oli jotain epäselvää tai asioita, joita he eivät ymmärtäneet. Teoreettiset ja ehkä osalle tuntemattomat termit ja käsitteet jätettiin kyselystä pois, sillä ei voitu olettaa, että vastaajat ovat perehtyneet alan tutkimuskirjallisuuteen tarkemmin. Yleisellä tasolla voidaan todeta, että luotettavuuden taso tässä tutkimuksessa on vähintäänkin tyydyttävällä tasolla ja tutkimuksen toistaminen samalla tavalla olisi mahdollista.

#### 4.3 Mahdolliset jatkotutkimusehdotukset ja suositukset tutkimuksen kohteena olevalle kohdeyritykselle

Tämä tutkimus urasuunnittelun haasteista kasvavassa pk-yrityksessä on tuottanut vertailukelpoisia tuloksia ja mahdollisia kehityskohteita tutkimuksen kohteena olleessa yrityksessä on löydetty. Tutkimuksesta saatujen tulosten lisäksi jatkotutkimusmahdollisuuksia voidaan pitää osana tutkimuksen kontribuutiota. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tutkimus päätettiin rajata koskemaan vain yhtä yritystä. Yhtenä jatkotutkimusehdotuksena voisi olla esimerkiksi urasuunnittelun haasteiden tutkiminen useammassa kasvavassa pk-yrityksessä. Toisaalta tutkimusta olisi voitu rajata vielä enemmän ja tutkia vain jotain tiettyä tai tiettyjä toimintoja yrityksen sisällä sekä vertailla niissä työskentelevien yksilöiden urasuunnittelun haasteita keskenään.

Tutkimusta voisi suunnata toisen tyyppiseen yritykseen, esimerkiksi vielä start-up vaiheessa olevaan yritykseen tai toisaalta vakaamman kasvun yritykseen. Tällöin pystyttäisiin vertailemaan sellaisen tutkimuksen tuloksia tämän tutkimuksen tuloksiin. Yksilön iän vaikutuksesta urasuunnitteluun ei tämän tutkimuksen tulosten perusteella löytynyt selvää yksimielisyyttä, joten sen vaikutusta urasuunnitteluun ja sen haasteisiin voisi tutkia tarkemmin.

Tutkimuksesta on noussut esiin muutamia suosituksia tutkimuksen kohteena olevalle organisaatiolle. Yhtenä suosituksena on yksilöiden tukeminen urasuunnittelussa ja urasuunnitelman luomisessa, jotta yksilöt voisivat paremmin varautua kasvuyrityksessä alati tapahtuviin muutoksiin. Tätä suositusta tukee esimerkiksi Lampikoski (1998, 16-17), joka on todennut saman. Tähän liittyen on suositeltavaa, että HR-toiminto ottaa enemmän roolia urasuunnitteluun liittyen pelkän esimiehiltä saatavan tuen lisäksi. Lisäksi esimiehille suositellaan urasuunnitteluun liittyvän valmennuksen käymistä. Tämän tulisi olla pakollista, jotta jokainen esimies osaisi tukea alaistaan, yksilöä, tämän urasuunnittelussa ja kannustaa tätä aloittamaan suunnittelu, mikäli ei ole sellaista vielä tehnyt.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että organisaation edustajan näkökulmasta lateraalisen kehityksen merkitys on koettu suureksi vaikuttavaksi tekijäksi kohdeyrityksessä yksilöiden motivaation säilymisen ja sitouttamisen kannalta. Tämä tulos ei ole täysin yhdenmukainen yksilöiden tulosten kanssa, joiden perusteella he odottavat enemmän lineaarisia urakehitysmahdollisuuksia, vaikka ovatkin tällä hetkellä tyytyväisiä lateraalisiin urakehitysmahdollisuuksiin.

Suosituksena organisaatiolle ja sen edustajille on, että heidän olisi syytä käydä yksilöiden kanssa suunnitelmalliset keskustelut urasuunnitteluun liittyen ja mitkä ovat kunkin urakehitystavoitteet sekä lateraalisisessa että lineaarisessa suunnassa. Yhtenä keinona tähän organisaatiolle suositellaan seuraajasuunnittelun toteuttamista, jonka on tämän tutkimuksen perusteella todettu motivoivan ja sitouttavan yksilöitä. Todettakoon lopuksi, että tutkimuksen tuloksista ja suosituksista koostetaan vielä erillinen raportti kohdeyritykselle ja se käydään läpi organisaation edustajien kanssa.

## LÄHDELUETTELO

Appelbaum, S., Ayre, H. & Shapiro, B. 2002. Career management in information technology: A case study. *Career Development International*. Vol. 7 (3). Sivut 142-158

Baruch, Y. 2006. Career development in organizations and beyond: Balancing Traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*. Vol 16 (2). Sivut 125-138

Beaver, G. & Hutchings, K. 2005. Training and developing an age diverse workforce in SMEs; The need for a strategic approach. *Education + Training*. Vol 47 (8/9). Sivut 592-604

Bridge, S. O'Neill, K. & Cromie, S. 1998. *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*. Palgrave Macmillan UK

Brown, D., Brooks, L. and Associates. 1984. *Career choice and development*. San Francisco, CA. Jossey-Bass Inc.

Buckham, L. 1998. 'Perhaps we're thinking there isn't a career out there for us': A study of undergraduates' attitudes to their future prospects. *British Journal of Guidance and Counseling*. Vol 26 (3). Sivut 417-433

Conlon, T. 2004. *Career Development Challenges for the 21st Century Workplace: A Review of the Literature*. Online Submission 2004. University of Minnesota. Sivut 779-786

Durst, S. & Wilhelm, S. 2012. Knowledge management and succession planning in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16 (4). Sivut 637 – 649

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 3. painos. Tampere. Vastapaino.

Garofano, C & Salas, E. 2005. What influences continuous employee development decisions? *Human Resource Management Review* 15. Sivut 281-304

Greiner, L. 1998. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*. Vol 76 (3). Sivut 55-68

Haywood, B. 1993. Career planning and development. *Hospital Materiel Management Quarterly*. Vol 14 (4). Sivut 42-48

Hesketh, B. & Considine, G. 1998. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol 7 (3). Sivut 405-418

Hills, A. 2009. Succession planning – or smart talent management. *Industrial and commercial training*. Vol. 41 (1). Sivut 3–8

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Helsinki. Tammi

Ibarra, P. 2007. The myths and realities of succession planning. *Public Management*. Vol. 89 (1). Sivut 24-27

Kattelus, R. 2002. Uran monet ulottuvuudet. Teoksessa Kattelus, R. Tammeaid, M. & Jokinen, T (toim.) *Uraopas omasta urastaan kiinnostuneille*. Helsinki. Primacarrera-instituutti Oy

Koonce, R. 1995. Becoming your own career coach. *Training & Development*. Vol 49 (1). Sivut 18-25

Lampikoski, T. 1998. *Urasuunnittelun opas - tulevaisuus mahdollisuutena*. Helsinki: WSOY.

Leach, J & Chakiris, B. 1988. The Future of jobs, work, and careers. *Training & Development Journal*. Vol. 42(4). Sivut 48-54

Lee, P.C.B. 2002. Career goals and career management strategy among information technology professionals. *Career Development International*. Vol 7 (1). Sivut 6-13

Lent, R & Brown, S. 1996. Social cognitive approach to career development: An overview. *The Career Development Quarterly* 44.4. Sivut 310-321

Leung, S. 2008. The big five career theories. *International handbook of career guidance*. Springer Science + Business Media B.V. Sivut 115-132

Lips-Wiersma, M & Hall, D. 2007. Organizational career development is not dead: a case study on managing the new career during organizational change. *Journal of Organizational Behavior*. Vol 28 (6). Sivut 771-792

Maurer, T. 2001. Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of Management*. Vol 27 (2). sivut 123-140

Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 2. uudistettu painos. Helsinki, International Methelp.

Moreno, A & Casillas, J. 2007. High-growth SMEs versus non-high-growth SMEs: a discriminant analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*. Vol. 19 (1). Sivut 69-88

Omar, S., Arokiasamy, L. & Ismail, M. 2009. The background and challenges faced by the small medium enterprises. A human resource development perspective. *International Journal of Business and Management*. Vol 4 (10). Sivut 95-102

Osipow, S. & Fitzgerald, L. 1996. *Theories of career development*. Fourth edition. Upper Saddle River, NJ. A Pearson Education Company.

Oswald, J. & Macpherson, A. 2006. Inter-Organizational Learning and Strategic Renewal in SMEs: Extending the 4I Framework. *Long Range Planning*. Vol 39(2). Sivut 155-175

Rothwell, W. 2010. The future of succession planning. *T and D*. Vol 64 (9). Sivut 50-54)

Rowold, J & Schilling, J. 2006. Career-related continuous learning - Longitudinal predictive power of employees' job and career attitudes. *Career Development International*. Vol 11. Issue 6. Sivut 489-503

Sambrook, S. 2005. Exploring succession planning in small, growing firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 12 (4). Sivut 579 – 594

Sampson Jr., J. 2009. Modern and postmodern career theories: the unnecessary divorce. *The Career Development Quarterly*. Vol 58(1). Sivut 91–96

Schein, E. 1990. Career anchors and job/role planning: the links between career pathing and career development. *IDEAS Working Paper Series from RePEc*. St. Louis. Sivut 1-21

Schein, E. 1996. Career anchors revisited: implications of career development in the 21<sup>st</sup> century. *The Academy of Management Executive*. Vol 10 (4). Sivut 80-88

Swee Lin Tan, C., Smyrniotis, Kosmas X. & Xiong, Lin. 2014. What drives learning orientation in fast growth SMEs? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. Vol. 20 (4). Sivut 324-350

Verkkajulkaisut:

Sullivan, J. 2015. Hiring Job Hoppers: 10 Reasons Why They Are So Very Valuable. [verkkodokumentti]. [Viitattu 20.7.2017].

Saatavilla: <https://www.eremedia.com/tInt/hiring-job-hoppers-10-reasons-why-they-are-so-very-valuable/>

## LIITTEET

LIITE 1. Haastattelurunko: Urasuunnittelun haasteet kasvavassa pk-yrityksessä

### Haastateltavan perustiedot:

- Kuka olet?
- Mitä teet työksesi Yritys Oy:ssä? Onko sinulla useampi rooli vai keskitytkö vain tiettyyn yrityksen funktioon ja siellä johonkin tiettyyn tehtävään?
- Koulutustaustasi?
- Kauanko olet ollut Yritys Oy:n palveluksessa?
- Kuinka pitkä työkokemus/ura sinulla on takana ennen Yritys Oy:tä? Kuinka monta työnantajaa sinulla on ollut työurasi aikana?

### **TEEMA 1: Urasuunnittelu**

- Mikä on mielikuvasi urasuunnittelun tärkeydestä tällä hetkellä?
  - Millaisena koet oman urakehityksesi tällä hetkellä? Näetkö sen ennemminkin lineaarisena, nousevana vai kenties lateraalisenä, sivuttaisena vai jonain muuna? Kerro omin sanoin, mitä syitä sen takana on?
  - Kerro omin sanoin, minkälaista urasuunnittelua olet työurasi aikana tehnyt tai opintojesi loppuvaiheessa ennen työuralle siirtymistä?
  - Millaisten tekijöiden koet vaikuttavan urasuunnitteluusi positiivisesti? Entä millaisten tekijöiden negatiivisesti?
  - Kehitätkö omaa osaamistasi ja tietotaitoa aktiivisesti? Kerro omin sanoin millä tavoin?
  - Otatko itse vastuuta omasta urasuunnittelustasi ja osaamisen kehittämisestä vai näetkö sen enemmän organisaation velvoitteena?
  - Minkälaisia kompromisseja olet valmis urasi suhteen tekemään, jos ulkoiset muuttujat sitä edellyttävät (esim. alan vaihto, lisäkouluttautuminen jne)?
  - Uskotko, että määrittelemällä omat vahvuutesi, motivaatiosi ja arvosi pystyisit tekemään parempia valintoja urasi suhteen tai määritteletkö kenties nämä asiat jo?
- (jatkuu)

(liite 1 jatkoa)

## **TEEMA 2: Urasuunnittelun haasteet**

- Kerro omin sanoin, minkälaisia haasteita koet urasuunnittelussasi olevan tällä hetkellä?
- Vaikuttaako toimiala, jolla työskentelet, urasi suunnitteluun tai sen hallintaan?
- Aiemmin kysyttiin lineaarisesta ja lateraalisesta urakehityksestä. Näetkö mahdollisen lineaarisen urakehityksen puuttumisen haasteena urallesi ja sen suunnitteluun?
- Luoko kasvuyritys ja siellä tapahtuvat jatkuvat muutokset mielestäsi haasteita urasuunnittelulle?
- Miten uskot organisaatiomuutosten vaikuttavan urasuunnitteluun? Miten itse valmistaudut muutoksiin työelämässä ja organisaatiossa?
- Kerro omin sanoin, miten koet vastuun ottamisen omasta urastasi, enemmänkin haasteena vai mahdollisuutena?
- Koetko, että iälläsi on vaikutusta urasuunnitteluusi tai urakehitykseen?

## **TEEMA 3: Urasuunnittelu Yritys Oy:ssä**

- Kerro omin sanoin, minkälaista urasuunnittelua olet Yritys Oy:ssä työskennellessäsi tehnyt (tavoitteet uralle etenemiselle Yritys Oy:ssä jne)?
- Koetko urasi suunnittelemisen ja kehittämisen helpoksi Yritys Oy:ssä vai liittyykö siihen haasteita? Kerro omin sanoin minkälaisia haasteita?
- Oletko huomannut eroa uran kehittämiseen liittyvissä asioissa työskennellessäsi nyt kasvavassa pk-yrityksessä kuin, jos olet työskennellyt esimerkiksi isommassa tai vakaamman kasvun yrityksessä?
- Koetko, että työtehtävässasi on kohtuullinen määrä työtä vai oletko ylityöllistetty? Onko Yritys Oy mielestäsi onnistunut resursoinnissa? Millainen vaikutus tällä on urasi suunnitteluun tai sen jatkamiseen Yritys Oy:ssä?
- Miten Yritys Oy:n johto suoriutuu erilaisista yritykseen kasvuun liittyvistä haasteista, esim resurssien lisääminen jne? Vaikuttaako tämä urasi suunnitteluun tai sen jatkamiseen Yritys Oy:ssä?

(jatkuu)

(liite 1 jatkoa)

- Minkälaista tukea olet saanut Yritys Oy:ltä urasuunnitteluasi tai sen hallintaan? Millä tavoin Yritys Oy voisi paremmin tukea urasuunnitteluasi (esim. koulutusmahdollisuudet, osaamisen kehittäminen)?
- Millaiseksi koet Yritys Oy:n HR-toiminnon tällä hetkellä? Saatko HR-toiminnolta tukea urasi suunnitteluun?
- Mitä mieltä olet seuraajasuunnittelusta? Uskoisitko sen tukevan urasuunnitteluasi ja urakehitystäsi, jos seuraajasuunnittelua toteutettaisiin Yritys Oy:ssä? Voisiko sen ajatella sitovan sinua nykyistä paremmin uran jatkamiseen Yritys Oy:ssä?
  
- Tuleeko sinulla vielä mieleen jotain muuta, jota haluisit sanoa aiheeseen liittyen?

Haastattelu on päättynyt. Kiitos ajastasi ja vastauksistasi. Vastauksia tullaan hyödyntämään gradun analyysiosuudessa ja ne käsitellään anonyymisti.

LIITE 2. Haastattelurunko (organisaatio): Urasuunnittelun haasteet kasvavassa pk-yrityksessä

**Haastateltavan perustiedot:**

- Kuka olet?
- Mitä teet työksesi Yritys Oy:ssä?
- Kauanko olet ollut Yritys Oy:n palveluksessa?

**Organisaation tuki yksilön urasuunnitteluun:**

- Mikä on mielikuvasi urasuunnittelun tärkeydestä tällä hetkellä?
- Millaisena koet urasuunnittelun tänä päivänä? Näetkö sen ennemminkin lineaarisena, nousevana vai kenties lateraalisenä, sivuttaisena?
- Millaisten tekijöiden näet vaikuttavan urasuunnitteluun positiivisesti? Entä millaisten tekijöiden negatiivisesti?
- Olettaako organisaatio, että yksilöt ottavat itse enemmän vastuuta omasta urasuunnittelustaan ja osaamisen kehittämisestä vai onko organisaatio siinä aloitteellisesti ja isossa roolissa mukana?
- Minkälaisia haasteita organisaatio kokee yksilöiden urasuunnittelussa olevan tällä hetkellä?
- Vaikuttaako toimiala, jolla operoitte, uran suunnitteluun tai sen hallintaan?
- Luoko kasvuyritys ja siihen liittyvät muutokset haasteita organisaatiolle ajateltaessa yksilön urasuunnittelua ja siinä tukemista?
- Miten uskot organisaatiomuutosten vaikuttavan urasuunnitteluun? Onko Yritys Oy valmis kehittämään ja käyttämään erilaisia malleja tukena yksilöiden urasuunnittelussa?
- Kokeeko organisaatio, että yksilöiden on helppo suunnitella uraansa ja kehittyä Yritys Oy:ssä vai liittykö siihen haasteita? Kerro omin sanoin, millaisia?
- Miten Yritys Oy huolehtii tällä hetkellä resursoinnista, kun yritys on voimakkaassa kasvussa? Miten varmistetaan, etteivät yksilöt ylikuormitu ja siten päädy vaihtamaan työnantajaa?

(jatkuu)

(liite 2 jatkoa)

- Miten on varmistettu, että Yritys Oy:n johto selviytyy erilaisista yritykseen kasvuun liittyvistä haasteista, esim resurssien lisääminen jne? Onko yrityksessä käytössä tietynlaiset johtamiskäytännöt tähän liittyen jne?
- Millä tavoin Yritys Oy pyrkii tukemaan yksilöiden urasuunnittelua (esim. koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen, yksilöiden osaamisen kehittämisen tukeminen jne)?
- Mitä Yritys Oy:n HR-toiminto käsittää tällä hetkellä? Miten se toimii? Mikä on HR-toiminnon rooli yksilön urasuunnittelun tukemisessa?
- Onko organisaatiossa pohdittu seuraajasuunnittelun toteuttamista? Uskoisitko sen tukevan yksilöiden urasuunnittelua Yritys Oy:ssä, jos seuraajasuunnittelua toteutettaisiin yrityksessä? Uskotko, että se sitoisi yksilöitä nykyistä paremmin uran jatkamiseen Yritys Oy:ssä?
  
- Tuleeko sinulla vielä mieleen jotain muuta, jota haluisit sanoa aiheeseen liittyen?

Haastattelu on päättynyt. Kiitos ajastasi ja vastauksistasi. Vastauksia tullaan hyödyntämään gradun analyysiosuudessa ja ne käsitellään anonyymisti.