



Kauppatieteellinen tiedekunta
Johtaminen ja organisaatiot

Kandidaatintutkielma

**Kaupallisen kenttäkoulutuksen jälkeiset urapolut
S-ryhmässä**

Career Paths after the Trainee Program in S Group

Hanna Pulli
0297443

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	3
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	3
1.2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	4
1.3 Tutkimuksen konteksti ja rajaukset.....	6
1.4 Tutkimusmenetelmät	7
1.5 Tutkielman rakenne	7
2 URAPOLUT JA SOSIAALISTUMINEN.....	9
2.1 Urat muutoksessa.....	9
2.1.1 Objektiivinen ja subjektiivinen urakäsitys.....	10
2.1.2 Perinteisistä urista rajattomiin uriin	12
2.1.3 Yksilöiden uravalinnat ja käsitykset hyvästä urasta	13
2.1.4 Uratutkimuksen uudet haasteet	15
2.2 Sosiaalistuminen organisaatiossa.....	17
2.2.1 Primaari- ja sekundaarisosialisaatio	18
2.2.2 Organisaatiokulttuuriin ja rooleihin sosiaalistuminen	19
2.2.3 Sitoutuminen.....	21
3 TUTKIMUSMENETELMÄT	23
3.1 Tutkimusaineiston kerääminen	23
3.2 Aineiston analyysi.....	25
3.3 Luotettavuus ja yleistettävyys	26
4 URAPOLUT S-RYHMÄSSÄ.....	28
4.1 Tutkimuksen konteksti	28
4.1.1 Trainee-ohjelmat.....	28
4.1.2 S-ryhmä työnantajana.....	29
4.1.3 S-ryhmän kaupallinen kenttäkoulutus.....	31

4.2 Tutkittavien urapolut S-ryhmässä	33
4.2.1 Koulutus ja urapolut.....	33
4.2.2 Kokemus kaupallisen kenttäkoulutuksen vaikutuksista urapolkuihin	35
4.2.3 Mitkä tekijät yleensä ottaen vaikuttavat urapolkuun?	36
4.2.4 Millainen on hyvä ura ja hyvä työnantaja?	37
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	39
5.1 Yhteenvedo tutkimustuloksista ja pohdintaa	39
5.2 Mahdolliset jatkotutkimusaiheet.....	41
LÄHTEET	42
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Kaikilla työtä tekevillä ihmisillä on myös ura. Kaikkia yksilöitä kiinnostaa myös, mitkä tekijät vaikuttavat heidän uransa etenemiseen, miten uralla yleensä on mahdollista edetä ja ovatko tietyt valinnat avainasemassa myös myöhemmin uralla. Ihmisiä kiinnostaa, miten heillä on mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan ja sitä kautta muodostaa mielekäs urapolku. Uralla eteneminen ei tarkoita vain etenemistä vaativampaan, vastuullisempaan tai korkeampipalkkaiseen työhön, vaan kaiken kaikkiaan polkua, joka työelämässä kuljetaan.

Schein (1978) määrittelee uran yksilön ja organisaation väliseksi vuorovaikutukseksi. Jotta yksilö voi luoda uraa, organisaation on annettava siihen mahdollisuus. Urassa on siis kyse organisaation ja työntekijän tarpeiden kohtaamisesta. Nykyään ei kuitenkaan olla enää niin sitoutuneita yhteen työnantajaan kuin aikaisemmin oltiin. Tämä luonnollisesti vaikuttaa siihen, että urat ovat nykyisin erilaisia kuin vaikkapa 50 vuotta sitten. Vanhalan (1986) mukaan työsuhteen pysyvyyden sijaan tärkeiksi kriteereiksi nousevat jatkuva oppiminen, verkostoituminen ja osaamisen kartuttaminen. Uraa voidaan tarkastella sekä yksilön näkökulmasta subjektiivisesti että organisaation näkökulmasta objektiivisesti. Subjektiivinen urakäsitys yleistyy, ja yksilöt itse arvioivat ja asettavat kriteerit sille, mikä heidän mielestään on uralla menestymistä.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ottaa osaa akateemiseen keskusteluun urakehitykseen vaikuttavista tekijöistä ja yritysten trainee-ohjelmien merkityksestä osana sosiaalistumisen prosessia ja näin ollen sitoutumista organisaatioon. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää urapolkuihin ja sosiaalistumiseen liittyviä tekijöitä kirjallisuuden perusteella. Tämän jälkeen pohditaan empirian kautta, miten S-ryhmässä uraansa luoneet ovat edenneet kaupallisen kenttäkoulutuksen jälkeen.

Tutkimusongelma kandidaatintutkielmassa on, miten urapolut etenevät yritysten trainee-ohjelmien myötä. Tutkimuksessa pohditaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat ura-

polkuihin ja sitä, mikä vaikutus yrityksen trainee-ohjelmaan osallistumisella on myöhempään urakehitykseen.

Trainee-ohjelmien vaikutuksen ymmärtämiseksi tässä tutkimuksessa selvitetään S-ryhmän kaupallisen kenttäkoulutuksen vaikutusta yksilön urapolkuun. Tutkimuksen tavoitteena on kirjallisuuden ja S-ryhmän kenttäkoulutuksen käyneiden avulla saada vastaus seuraavaan kysymykseen: Miten kenttäkoulutettujen urat ovat edenneet? Lisäksi pyritään saamaan vastauksia kysymyksiin, miten kenttäkoulutus on vaikuttanut urapolkuun, mitkä muut tekijät vaikuttavat uran muotoutumiseen ja minkälainen on hyvä ura.

Yleisesti S-ryhmässä ajatellaan, että kenttäkoulutuksen käyneillä on todella hyvät mahdollisuudet edetä urallaan S-ryhmässä. Johtotehtävissä huomattava osa onkin kyseisen trainee-ohjelman käyneitä. Myös esimerkiksi SOK:n (Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta) hallituksessa suurin osa on kenttäkoulutuksesta uransa aloittaneita ja tämän jälkeen jopa vuosikymmeniä S-ryhmässä uraansa tehneitä henkilöitä.

1.2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Urakehitystä on tutkittu viimeisten vuosikymmenten aikana paljon ja uran määritelmä on laajentunut perinteisestä organisaatiovetoisista urista persoonista itsestään lähteviksi, rajattomiksi poluiksi (Smith-Ruig 2008, 21). Urapoluissa ei nykyään olla enää niin sitoutuneita työnantajiin kuin aikaisemmin oltiin. Puhutaan subjektiivisista ja objektiivisista urista. Urateorian perusteoksia löytyy 1980-luvulta ja jopa 1970-luvulta, mutta erityisesti viime aikoina asiaan liittyviä tieteellisiä artikkeleita ja tutkimuksia on julkaistu runsaasti.

Uratutkimusta on tehty runsaasti ja lähteitä on jokseenkin helppo löytää tieteellisten julkaisujen kautta. Sen sijaan trainee-ohjelmista tutkimusta on tehty vähemmän ja niiden vaikutuksesta urapolkuihin ei ole vankkaa tietoa. Näyttää kuitenkin siltä, että tutkimusaihe tulee yhä ajankohtaisemmaksi myös Suomessa, sillä lähes kaikilla suurilla yrityksillä pankki- ja rahoitusosalalla sekä vähittäiskaupassa on jo jonkinlainen trainee-ohjelma käytössään.

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu seuraavien keskeisten käsitteiden ympärille: ura, urakehitys, urapolku ja sosiaalistuminen. Lisäksi tutkimuksen kannalta oleellisia kontekstiin liittyviä termejä ovat trainee-ohjelma ja S-ryhmän kaupallinen kenttäkoulutus.

Ura, urakehitys ja urapolku ymmärretään usein samoiksi asioiksi, vaikka käytetäänkin useita eri termejä. Ura määritellään usein yksinkertaisesti henkilökohtaisen ammatinvalinnan tuloksena syntyneenä työhistoriana (Arthur, Hall ja Lawrence 1989, 3). Uraa voidaan kuvata myös polku-metaforan kautta (Inkson 2002, 17), mutta myös monia muita metaforia on käytetty.

Organisaatioon sosiaalistuminen on prosessi, jonka kautta työntekijä omaksuu arvot, normit ja vaaditut käyttäytymismallit, joiden avulla hänestä tulee organisaation jäsen. On todisteita siitä, että organisaatio voi auttaa yksilöä sopeutumaan uuteen ympäristöönsä erilaisten ohjelmien kautta. Tästä esimerkkejä ovat erilaiset trainee-, mentoointi- ja sosiaalisten taktiikoiden ohjelmat. (Hsiung ja Hsieh 2003, 579.)

Trainee-ohjelma on yrityskielessä tunnettu ”pomokouluna”. Moni yritys käyttää trainee-ohjelmaa vastavalmistuneiden kouluttamiseen ja tarkoituksena on löytää potentiaalisia asiantuntijoita ja esimiehiä yrityksen tulevaisuuden tarpeisiin. Tärkeintä ohjelmassa on sitoutuminen sekä yrityksen että työntekijän näkökulmasta. Ohjelmassa voidaan myös tarkemmin valvoa, miten perehdyttäminen tapahtuu. Trainee-ohjelma on myös tapa siirtää hiljaista tietoa. Ohjelmat ovat levinneet Suomeen Keski-Euroopan ja Ruotsin kautta. Ruotsissa yritykset ovat metsästäneet lahjakkaimpia vastavalmistuneita omiin koulutusohjelmiinsa jo pitkään. (Taloussanommat 3.3.2008.)

S-ryhmän kaupallisen kenttäkoulutusohjelman tarkoituksena on etsiä kaupparyhmään uusia kykyjä, joilla on valmiuksia ja kiinnostusta kasvaa kaupan alan tulevaisuuden esimiehiksi ja asiantuntijoiksi. Kenttäkoulutusohjelmia käynnistyy vuosittain kaksi. Ohjelmista toinen on suunnattu tiedekorkeakoulun ja toinen ammattikorkeakoulun tai opistotasaisen tutkinnon suorittaneille. Koulutus kestää noin 1,5 vuotta. (S-ryhmä 2007.)

S-ryhmän muodostavat SOK-yhtymä ja alueosuuskaupat tytäryhtiöineen. S-ryhmä tarjoaa marketkaupan, liikennemyymälä- ja polttonestekaupan, tavaratalo- ja erikoisliikekaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan, auto- ja autotarvikekaupan sekä maatalouskaupan palveluja. S-ryhmän omistavat noin 1,7 miljoonaa osuuskaupan jäsentä eli asiakasomistajaa. S-ryhmän vähittäismyynti vuonna 2007 oli 10,5 miljardia euroa. S-ryhmässä työskenteleviä henkilöitä on yli 36 000. (S-ryhmä 2008b.)

1.3 Tutkimuksen konteksti ja rajaukset

S-ryhmä kontekstina on mielenkiintoinen, sillä se kuuluu Suomen suurimpiin työnantajiin 36 500 työntekijän voimin (S-ryhmä 2008) ja on kolmanneksi kiinnostavin työnantaja nuorten ekonomien keskuudessa (HS 10.11.2007). S-ryhmän trainee-ohjelmalla eli kaupallisella kenttäkoulutuksella on pitkä historia aina 1950-luvulta asti, ja nyt on hyvä tilaisuus tutkia sen merkitystä S-ryhmäläisten urapolkuihin. Tutkielman konteksti muodostuu siis S-ryhmästä ja sen kaupallisen kenttäkoulutuksen jälkeisistä urapoluista.

Urakehitystä on tutkittu viimeisten vuosikymmenten aikana paljon ja uran määritelmä on laajentunut organisaatiolähtöisestä ajattelusta kohti yksilöä. Myös uratutkimuksen eriytyminen naisten ja miesten urakehityksen tutkimuksiin on ollut yleistä. Tässä tutkielmassa tarkastellaan kuitenkin miehiä ja naisia samassa kontekstissa, vaikka urapolkujen erotteluun sukupuolen mukaan olisikin mielenkiintoista.

Kandidaatintutkielmassa tutkitaan S-ryhmän kaupallisen kenttäkoulutuksen jälkeisiä urapolkuja. Kenttäkoulutusta edeltäviä urapolkuja ei oteta tässä tutkielmassa huomioon. Sukupuolten välisiä eroja urapoluilla ei siis myöskään tässä oteta huomioon, vaikka se olisikin mielenkiintoinen tutkimusaihe jo itsessään. Tästä tutkimuksesta on rajattu pois myös ammattikorkeakoulun tai opistotasoisesta koulutuksesta suorittaneiden henkilöiden kaupalliseen kenttäkoulutukseen osallistuneet henkilöt. Tässä tutkielmassa tarkastellaan ainoastaan ylemmän tiedekorkeakoulututkinnon suorittaneiden urapolkuja heidän kaupallisen kenttäkoulutuksensa jälkeen.

1.4 Tutkimusmenetelmät

Käytetyt tutkimusmenetelmät ovat kvalitatiivisia eli laadullisia. Aineistona on käytetty yhden kaupallisen kenttäkoulutusryhmän jäseniä ja heidän uratarinoitaan. Menetelmänä käytetään teemakyselyä sekä valmiina dokumentteina ansioluetteloita. Empiirinen aineisto on kerätty sähköpostikyselyin yhdeksältä henkilöltä, jotka ovat käyneet läpi tiedekorkeakoulun suorittaneiden kaupallisen kenttäkoulutuksen ja ovat yhä S-ryhmän palveluksessa. Kyseisessä ryhmässä aloittaneista kaksi on jättänyt S-ryhmän ennen tämän tutkielman toteutusta. Otoksen muodostavat erään 1990-luvun puolen välin tienoilla aloittaneen kenttäkoulutusryhmän henkilöt ja heidän uratarinansa. Tämä siksi, että Suomessa lama oli kyseisenä vuonna jo ylitetty ja yli kymmenen vuoden tarkastelujaksoilla saadaan hahmoteltua mahdollista urakehitystä ja -polkua. Kyseisenä vuonna kenttäkoulutuksen aloittaneet ja yhä S-ryhmässä työskentelevät ovat johtaja-asemassa olevia miehiä ja naisia.

Tässä kohtaa ei ole mielekästä käyttää kvantitatiivisia menetelmiä, vaikka otoskoko kasvaisikin. Henkilöiden urakehitystä tosin voisi mitata kvantitatiivisesti esimerkiksi eri työtehtävien ja tittelien määrällä tai palkkakehityksellä, mutta tämä antaisi hyvin pintapuolisen kuvan heidän uriansa sisällöistä. Tutkielman otoskoko on suhteellisen pieni, koska on tarkasteltu ainoastaan yhtä kokonaista kenttäkoulutusryhmää. Tästä huolimatta aihetta on pyritty lähestymään monipuolisesti kuvaamalla ryhmään kuuluvien henkilöiden urapolkuja eri tiedonkeruumenetelmiä käyttäen. Analyysissä pyritään kuvaamaan aineistoa mahdollisimman tarkasti ja ymmärtämään tuloksia teoreettista viitekehystä vasten.

1.5 Tutkielman rakenne

Tutkimusraportissa yhdistyvät teoria ja empiria tieteellisen tutkimuksen perustavoitteen mukaisesti. Johdannon jälkeen luvussa 2 käsitellään tutkielman teoreettista viitekehystä. Viitekehyksessä kerrotaan urateorioista ja niiden kehityksestä. Luvussa kerrotaan erilaisista näkemyksistä ura-ajatteluun liittyen sekä sivutaan aiheeseen liittyvää aikaisempaa tutkimusta. Teoria on rakentunut uraa kuvaavien käsitteiden lisäksi sosiaalistumisen käsitteen ympärille. Sosiaalistumisen käsitteen avulla pyri-

tään kuvaamaan niitä tekijöitä, joiden avulla yksilöt omaksuvat organisaation tavat ja sitoutuvat työnantajaansa.

Teoriaosuuden jälkeen edetään tutkimuksen empiiriseen osuuteen, joka koostuu luvuista 3 ja 4. Luvussa 3 kerrotaan tutkimusprosessin kulusta, tutkimuksen suorittamiseen liittyneistä tutkimusmetodeista ja niihin johtaneista valinnoista. Luvussa 4 esitellään tutkielman empiirinen aineisto. Luvussa 4 kerrotaan myös tutkimuksen kontekstista: trainee-ohjelmista, S-ryhmästä työnantajana ja S-ryhmän kaupallisen kenttäkoulutuksen taustoista. Luvussa tutustutaan kohderyhmän urapolkuihin kyselyiden ja ansioluetteloiden pohjalta. Empiirisessä osiossa pyritään saamaan vastaus mm. tutkimuskysymykseen, miten kaupallisen kenttäkoulutuksen käyneiden urat ovat edenneet.

Tutkielman johtopäätökset esitetään luvussa 5. Johtopäätöksissä esitetään tiivistysti tutkimuksen tulokset ja niiden seurauksena tehdyt päätelmät sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita. Johtopäätöksissä tuodaan esille tutkimuksen tekijän arvio tutkimuksen tulosten soveltamisesta ja tutkimuksen onnistumisesta.

2 URAPOLUT JA SOSIAALISTUMINEN

Tämä luku muodostaa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Luku on rakentunut uran ja sosiaalistumisen käsitteiden ympärille. Luvun ensimmäisessä osassa käsitellään sitä, miten urat ja käsitykset urien luonteesta sekä uratutkimus ovat muuttumassa. Luvun toisessa osassa käsitellään sosiaalistumisprosessia, jonka yksilö käy työpaikan organisaatiossa läpi. Teoreettinen viitekehys on rakennettu yksilön uran ja siihen vaikuttavien tekijöiden näkökulmasta.

2.1 Urat muutoksessa

Uraa on määritelty eri näkökulmista aina 1950-luvulta asti, kun uratutkimus alkoi. Useat tutkijat kirjoittavat nyt erityisesti siitä, että ura-ajattelu potee voimakasta murrosvaihetta, jota sävyttävät erilaiset teoriat ja näkemykset uralle ohjautumisesta. Muutoksen tuulet puhaltavat sosiaalitieteissä ja tämä tuo muutoksia mukanaan myös uratutkimukseen (Collin 1998, 421).

Perinteisiä uramääritelmiä ovat tehneet mm. Arthur, Hall ja Lawrence (1989) määrittellessään uran yksinkertaisesti henkilökohtaisen ammatinvalinnan tuloksena syntyneenä työhistoriana. He näkevät uran myös yhteiskunnan, yrityksen ja ihmisen välisenä vuorovaikutuksena. Arthur ja kumppanit mainitsevat, että jokainen, jolla on työ, on myös ura. (Arthur, Hall ja Lawrence 1989, 7–9.)

Van Maanenin (1977) mukaan ura voi olla loistelias, ei-tyydyttävä, menestys tai epäonnistunut. Van Maanen kuvaa uraa yksilön ja organisaation välisten muutosten opiskeluna. Salmisen (2005) mukaan uran luominen on tulevaisuudessa monimuotoista, eri suuntiin pyrkivää ja pyörteistä. Se on hänen mukaansa myös elämän eri vaiheet huomioon ottavaa ja erilaisilla pysäkeillä viipyilevää. (Salminen 2005, 5.)

Uraa voidaan kuvata myös polku-metaforan kautta (Inkson 2002, 17). Polku metaforan lisäksi ura voidaan nähdä kasvuna ja sen myötä tapahtuvana jatkuvana kehittymisenä ja oppimisena tai verkostona, jossa yksilön ura on kollektiivinen, muihin kyt-

keytyvä ja liittyä läheisesti ryhmän normeihin ja odotuksiin. Inkson ja Amundson ovat tutkineet uraa kymmenenä erilaisena mielikuvana. (Salminen 2005, 54–55.)

Suomessa uratutkimus on lähtenyt monipuolistumaan 1980-luvulla ja viimevuosina se on ollut jo varsin vilkasta. Erityisen huomion kohteena uratutkimuksessa ovat olleet ryhmät, joiden urakehitys on ollut tavalla tai toisella ongelmallista. Näitä erityisryhmiä ovat olleet muun muassa naiset ja kahden uran perheet. Kaiken kaikkiaan tutkimus on voittopuolisesti yksilön näkökulmasta, vaikka painopiste onkin siirtymässä organisaation näkökulman suuntaan. (Lähteenmäki 1995, 21–22.)

2.1.1 Objektiiivinen ja subjektiivinen urakäsitys

Ura voidaan hahmottaa monilla rinnakkaisilla tavoilla. Lähteenmäki (1995) on jakanut urakäsityksiä seuraavalla tavalla:

- Ura yhden ammatin/työtehtävän sisällä
- Ura yhden organisaation sisällä
- Ura työpaikkojen sarjana
- Ura vertikaalisena etenemisenä
- Ura yksilön tekeminä peräkkäisinä valintoina
- Ura itseä tyydyttävänä edistymisenä ammatissa
- Ura sosiaalistumisprosessina eri työpaikoissa
- Ura rinnakkaisten ja peräkkäisten roolien yhdistelmänä (opiskelija, työntekijä, puoliso, kasvattaja jne.)
- Ura ammatillisen identiteetin ja koko persoonallisuuden kehitysprosessina
- Ura kaikkina elämän aikana läpikäytyinä töinä, sisältäen myös ansiotyön ulkopuoliset jaksot esim. kotiäitiys

Perusjako, millä ura-sanana eri merkityksiä voidaan jaotella, on jako objektiiiviseen ja subjektiiviseen työuraan. Objektiiivista uraa kuvataan kertomalla, mikä on henkilön koulutus, mitkä ovat olleet hänen työpaikkansa ja -tehtävänsä tai virkanimikkeet. Tämän vanhimman käsityksen mukaan ura on aina liikettä (Vanhala 1986). Subjektiivinen työura muodostuu ihmisen henkilökohtaisista kokemuksista. Se kertoo, mitkä ovat olleet hänen omat päämääränsä elämässä ja miten hän on onnistunut toteutta-

maan ne. Subjektiiivista uraa tarkastellaan usein läpi elämän jatkuvana ammatillisena oppimisprosessina. (Lähteenmäki 1995, 27–30.)

Yksilön osaaminen on kokonaisuus, johon kuuluvat ammattikohtainen erityisosaaminen, yleiset työelämävalmiudet kuin myös metakompetenssit eli tiedot siitä, mistä oma osaaminen koostuu. Lisäksi osaaminen kasvaa elämän kokoelmassa, johon liittyvät niin opiskelu, työskentely, tehdyt elämänratkaisut kuin ihmisenä kasvukin. Nykyaikaisessa individualistisessa kulttuurissa voidaan ajatella, että henkilön työuran varrelle tulevat useat työpaikat ja työtehtävät nähdään oman osaamisen rakentajina, eikä niin, että oma osaaminen käytetään yhden ja saman työpaikan kehittämiseen. Tällöin myös suhde uraan muuttuu. Ura ei enää liity ensisijaisesti työpaikkoihin, vaan omaan osaamiseen. Tämän hetkisessä työelämässä lähes ainoa pysyvä asia saat- taakin olla työntekijän asiantuntijuus, sellainen osaaminen, joka takaa työllistyvyyden. (Särkijärvi 2006, 44–45.)

Kurténin (2001, 23) mukaan yksilötason uusiutuminen ja joustavan urakehityksen edellytys on oma henkilökohtainen analyysi siitä, mitä osaan, mikä on pätevyuteni, mitä haluan, mihin sovellun ja mikä on elämäntilanteeni. Lisäksi pitää pohtia omat tulevaisuuden suunnitelmansa, palkkatoiveensa ja verkosto, jonka avulla pääsee eteenpäin.

Van Maanenin (1977, 9) mukaan subjektiivinen uramenestys tarkoittaa yksilön sisäistä edistymistä ja kehitystä hänelle itselleen tärkeällä tavalla. Yksilöillä on erilaisia tavoitteita ja arvoja palkan, turvallisuuden, työpaikan sijainnin, statuksen, perhe- ja työelämän välisen painotuksen jne. suhteen. Objektiivinen uramenestys taas määritellään ulkoisten, konkreettisten uratilanteiden mukaan. Näitä voivat olla esimerkiksi työtehtävät, titteli, palkka tai perhetilanne. Objektiivinen ura on yleisesti hyväksytty ja koskee sosiaalisia rooleja ja virallista asemaa.

2.1.2 Perinteisistä urista rajattomiin uriin

Arthur ja Rousseau (1996) ovat luoneet sanaston urateorian uudistumisen tarpeisiin. He määrittelevät mm. seuraavia termejä vanhan ja uuden ymmärryksen mukaisesti. Raja tarkoitti aikaisemmin rajaa tutun ja tuntemattoman välillä. Entinen raja on nykyisin jotain, mitä työelämässä ylitetään. Organisaatio oli aikaisemmin laillinen yksikkö, joka määrittä autoritääriset suhteet ja omistusoikeudet. Nykyään organisaatiot ovat verkostoja, arvoketjuja ja dynaamisia prosessorientoituneita yksiköitä. Arthur ja Rousseau olivat myös sitä mieltä, että kyvyt ja taidot luovat mahdollisuuksia enemmän kuin toisinpäin. (Arthur ja Rousseau 1996, 29–33.)

Rajattomat urat tarkoittavat sitä, että työsuhteen pysyvyys ei ole enää keskeinen kriteeri. Organisaatioon sitoutuminen on selvästi vähäisempää kuin aikaisemmin. Rajattomat urateoriat käsittelevät toisaalta sitoutumista ja toisaalta liikkuvuutta yrityksen sisällä ja niiden välillä (Arthur, Khapova ja Wilderom 2005). Myös Arthur (1994) ja Baruch (2004) ovat määritelleet ja tutkineet rajattoman uran käsitettä ja sisältöä.

Baruch havainnoi muutoksia lineaarisista urista monisuuntaisiin uriin (Baruch 2004, 58). Rajattomassa urakehityksessä liikutaan eri organisaatioissa ja eri työnantajilla. Urakehityksessä haetaan pätevyyttä tai merkitystä nykyisen työnantajan ulkopuolelta ja pidetään yllä osaamista ja kehitetään sitä ulkopuolisen asiantuntija- tai johtamisverkoston avulla. Siinä myös ylitetään ja rikotaan aikaisemmin vakaita hierarkkisia suhteita. Lisäksi murretaan perinteitä henkilökohtaisista tai perhesyistä sekä pidetään huoli omasta rajattomuudesta, vaikka organisaatioissa onkin rakenteellisia tai muita rajoitteita. (Baruch 2004, 68–70.)

Taulukossa 1. on esitetty Baruchin näkemys siitä, miten perinteinen ura ja sen eri ulottuvuudet eroavat uusista rajattomista urista.

Näkökulma	Perinteinen työsuhde ja ura	Uusi rajaton ura
Ympäristö	Vakaa	Dynaaminen
Uravalinta	Muutama vaihtoehto Melko varhain	Useita Eri vaiheissa
Päävastuullinen	Organisaatio	Yksilö
Urahorisontti, työpaikka	Yksi organisaatio	Useita organisaatioita
Urahorisontti, aika	Pitkä	Lyhyt
Muutos	Askelittain	Transformaatioin
Työnantajan odotukset	Lojaalius ja sitoutuminen	Tehokas ajankäyttö
Työntekijän odotukset	Työsuhteen turvallisuus	Työllistyvyys Työmarkkina-arvo
Eteneminen	Työsuhteen mukaan	Tuloksen ja tiedon mukaan
Menestyskeinot	Urakipeily, kilpailu tikkailla	Sisäinen saavuttamisen tunne
Koulutus	Muodolliset kurssit yleisiä	Työssä, organisaatiokohtaisesti
Uran suunta	Lineaarinen, linjattu	Moneen suuntaan

Taulukko 1. Perinteisen ja muuntuvan uran ilmiöitä (Baruch 2004 ja Salminen 2005)

Salminen (2005, 38–39) on pohtinut Baruchin ajatuksia ja palannut näkemykseen siitä, miten kehityksen edellytys on erilaisista siirtymisistä ja vaihdoksista huolimatta jonkun nykyisen työn tekeminen niin hyvin, että siinäkin voi kehittyä, eikä olla jatkuvassa liikkeessä, jossa kehittyä kenties vain liikenopeus.

2.1.3 Yksilöiden uravalinnat ja käsitykset hyvästä urasta

Määritellään ura miten tahansa, Evan (Elinkeinoelämän Valtuuskunta) tutkimus 1990-luvun puolivälissä kertoo seitsemästä kehityssuunnasta, jota Suomen kansalaiset katsoivat keskeisiksi muutoksiksi työelämässä ja jotka vaikuttavat yksilöiden työuriin. Ensimmäinen suunta on ammattitaitovaatimusten kasvu. Toisena koettiin jatkuvan kouluttautumisen olevan vaatimus. Suomessa koulutus on ollut perinteisesti sosiaalisen nousun väline. Samalla kuitenkin havaittiin työsuhteiden lyhytaikaistumisen ja automaation lisääntymisen trendi. Viidenneksi työn ehtojen, kuten palkan ja eläkkeiden taso on tiukentunut. Yksilön joustavuuden vaatimukset sen sijaan ovat lisäänty-

neet. Seitsemänneksi todettiin vielä, että työttömyys on pysynyt korkealla. (Salminen 2005, 26–27.)

Metaforien kautta uran hahmottamista on tutkinut paljon mm. Inkson (2002). Myös Smith-Ruig (2008) mainitsee oman tutkimuksensa tuloksissa, että ihmiset käyttävät usein metaforia puhuessaan omasta urakehityksestään. Useimmiten käytetään sanoja polku, tie ja matka. Näiden metaforien avulla yksilöt hahmottavat uramahdollisuuksiaan eri tavoin. (Smith-Ruig 2008, 20–30.)

Sonnenfield ja Kotter (1982) määrittivät erilaisia näkökulmia psykologiseen uratutkimukseen. Heidän mielestään sosiaalinen luokka määrää mahdollisuudet ja sosiaalistumisen. Myös pysyvät persoonallisuuden piirteet ohjaavat uravalintaan. Urakehitykseen heidän mielestään sen sijaan vaikuttavat uran ja elämän eri vaiheet. (Sonnenfield ja Kotter 1982, 19–21.)

Lähteenmäki (1995) on jaotellut urakäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät viiteen tyyppiin. Urakäyttäytymistä urapäämäärien kautta ohjaavat alitajuiset paine- ja vetotekijät, kuten arvot ja statusodotukset. Toiseksi itsenäistä päätöksentekokykyä, riskinottoherkkyyttä, havainnointia sekä tapaa reagoida ristiriitatilanteissa säätelevät persoonallisuustekijät vaikuttavat uravalintoihin. Kolmanneksi uramahdollisuuksia luovat ja rajoittavat tilanne- tai olosuhdetekijät, jotka havaitaan ja tulkitaan yksilön kokemusmaailman kautta. Seuraavaksi vaikuttavat urapäätösprosessin laukaisevat tekijät, jotka herättävät miettimään elämänarvoja ja urakysymyksiä. Viidenneksi päätöksiin vaikuttaa päätöstilanteessa vallitsevat ilmapiiri- ja olosuhdetekijät. (Lähteenmäki 1995, 154.)

Baruchin (2004) mukaan ihmisten käsitykset oikeanlaisesta urakehityksestä ovat muuttuneet ja tulevat yhä muuttumaan. Vanha käsitys oli, että mennään tikapuita ylös organisaation hierarkiassa. Nykyään nähdään useampia vaihtoehtoja ja organisaation vaihtaminen on mahdollisuus, ei enää merkki epäonnistumisesta. (Baruch 2004, 62–63.) Voidaan ajatella, että ura on omissa mielikuvissa oleva tavoitepolku, jota halutaan seurata tai sen vaihtoehtojen verkosto, jossa halutaan suunnistaa. Yhtäältä yhteiskunnan tasolla ei ole enää määritelty, mikä on hyvä ura. (Särkijärvi 2006, 44–45.)

De Vos, Dewettinck ja Buyens (2008) ovat tutkineet, minkälaisia siirtymiä työntekijät ovat halukkaita ottamaan. Heidän tutkimuksensa tulokset osoittavat, että työntekijöillä on preferenssejä siirtyä sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti eteenpäin työssään. Myös kokonaan uusia aloja ollaan jonkin verran valmiita valtaamaan, mutta kaiken kaikkiaan muutoshalut ovat vähäiset. Matalissa organisaatioissa vain harvoilla on mahdollisuus edetä ylimpään johtoon. Tämän vuoksi työnrikastaminen tai muu horisontaalinen eteneminen nähdään tärkeänä tekijänä henkilöiden työtyytyväisyyden, sitoutumisen ja työtulosten syntyminen kannalta. Myös vertikaalisen etenemisen edistämiseksi erilaisten organisaatorakenteessa samantasoisten töiden tekeminen on avuksi. Kun henkilö siirtyy horisontaalisesti työtehtävästä toiseen, hänen palkkansa, vastuunsa tai statuksensa ei välttämättä muutu. (De Vos ja kumpp. 2008, 156–159.)

Lau ja Shaffer (1999) määrittelevät yksilön persoonallisuuden vaikutuksia uramenestykseen. Uramenestys on heidän mukaansa positiivisia psykologisia tuloksia tai saavutuksia, joita yksilö kerää työelämänsä varrella. Persoonallisuuden vaikutuksista uramenestykseen on hajanaista tietoa. Lau ja Shaffer mainitsevat ainakin kontrolloivuuden, itsetutkiskelun, itsetunnon, optimismin, sosiaalisen vaikuttavuuden, sopeutuvaisuuden ja ammattitaidon vaikuttavan positiivisesti uramenestykseen. (Lau ja Shaffer 1999, 225–227.)

2.1.4 Uratutkimuksen uudet haasteet

Collin (1998) kirjoittaa artikkelissaan uratutkimuksen uusista haasteista ja siitä, miten ura käsitteenä on muuttunut. Ura-ajattelun muutoksesta puhutaan kaikkialla. Collinin mukaan mm. Hall ja kumppanit kirjoittavat uran luonteen muuttuneen fundamentaalisesti. Sen sijaan Guest ja McKenzie-Davey ilmaisevat, että perinteistä ura-ajattelua ei voida unohtaa, sillä se elää yhä vahvasti. Ne, jotka etsivät uutta ymmärrystä uraan, löytävät aktiivisen tutkimusalueen. Olemassa olevia teorioita pyritään nyt vahvasti päivittämään ja uudistamaan. (Collin 1998, 412.)

Urat ilmenevät yksilöiden, organisaatioiden ja yhteiskunnan välisessä vuorovaikutuksessa. Tutkimus pirstoutuu siten mm. organisaatiopsykologiaan, sosiologiaan, työekonomiaan sekä organisaatio- ja johtamistutkimukseen. Näillä kaikilla tutkimusalueilla on omat näkökulmansa uraan. Samaan aikaan ura ei ole pelkästään teoreettinen asia, vaan se liittyy ihmisten päivittäiseen elämään. Tämä tekee aiheesta erittäin haasteellisen tutkimusalueen. (Collin 1998, 413.)

Uratutkimuksen laaja kenttä voidaan jakaa kahteen alueeseen. Ensimmäinen on uravalintaan, opiskeluun ja työnohjaukseen keskittynyt koulukunta. Toinen keskeinen alue on organisaatiopsykologiasta ja sosiologiasta vaikutteita saanut organisatorisia uria tutkimaan keskittynyt suuntaus. Tutkimus keskittyy organisaatioiden institutionaalisiin käytäntöihin urajohtamisessa ja -kehityksessä. Nämä kaksi suuntausta uratutkimuksessa eivät juuri kommunikoi keskenään, joten uratutkimus on monipuolisuutensa lisäksi sirpaloitunut. (Collin 1998, 413–414.)

Cohen ja Mallon (2001) ovat tulleet siihen tulokseen, että ura-ajattelun muutokset saadaan hyvin näkyviin kertomusten avulla. Kun yksilöt kertovat uratarinoitaan, voidaan tarinoita ja kielen käyttöä analysoida ja vertailla.

Cooperin (2005) mukaan tulevaisuudessa työelämän tutkimus keskittyy kaiken kaikkiaan uriin, stressiin ja hyvinvointitekijöihin. Työnantajan ja -tekijän väliset psykologiset sopimukset muuttuvat, kun työpaikkaa ei enää pidetä turvasaarekkeena vaan lyhytaikaiset työsuhteet lisääntyvät. Myös henkilökohtainen kommunikointi vähenee teknologian kehittymisen myötä. Teknologia mahdollistaa työelämän joustavuuden, mutta lisää myös työ- ja vapaa-ajan hämärtymistä toisistaan. (Cooper 2005, 396–398.)

Sullivan (1999) antaa ohjeita tulevaisuuden uratutkimukselle. Hänen mielestään uusilla tutkimuskysymyksillä saataisiin esiin oleelliset asiat monimuotoisten ja rajattomien urien suhteen. Hän ehdottaa jatkoon seuraavia tutkimusaiheita:

- Miten erilaiset työsuhteet vaikuttavat työntekijän ja organisaation tuloksiin
- Organisaatio-ohjelmien ja uusien oppimismetodien tehokkuus, jotka johtavat tarvittavaan menestykseen ei-perinteisillä urapoluilla
- Rajattomien urien vaikutus naisiin ja vähemmistöihin

- Teknologian vaikutus uraan
- Kulttuurien väliset yhtäläisyydet uratutkimuksessa

Lopuksi Sullivan toivoo uramääritelmiin selkeyttä ja yhteneväisyyttä, tutkimuksen etenemistä myös esim. antropologian ja sosiologian näkökulmasta sekä vähemmistöjen mukaan ottamista tutkimukseen. (Sullivan 1999, 459–480.)

2.2 Sosiaalistuminen organisaatiossa

Organisaatioon sosiaalistuminen on prosessi, jonka kautta työntekijä omaksuu arvot, normit ja vaaditut käyttäytymismallit, joiden avulla hänestä tulee organisaation jäsen. On todisteita siitä, että organisaatio voi auttaa yksilöä sopeutumaan uuteen ympäristöönsä erilaisten ohjelmien kautta. Tästä esimerkkejä ovat erilaiset trainee-, mentoointi- ja sosiaalisten taktiikoiden ohjelmat. (Hsiung ja Hsieh 2003, 579.) Schein (1978) on jakanut uran alun organisaatiossa kolmeen vaiheeseen: sisääntulo, sosiaalistuminen ja molemminpuolinen hyväksyntä.

Organisaation näkökulmasta jokainen uusi tulokas työpaikalla on kysymysmerkki, johon täytyy panostaa sisäänajo- ja kehittämiskustannuksia, jotta hänen merkityksensä kasvaisi. Osa kysymysmerkeistä osoittautuu hukkainvestoinneiksi, osa ei koskaan syystä tai toisesta kiinnity organisaatioon. Mutta joistakin voi organisaatioon sosiaalistumisen ja ammatillisen osaamisen vahvistumisen myötä tulla tähtiä viimeistään uransa myöhemmässä vaiheessa. He voivat olla toiminnan ja tuloksenteon kannalta keskeisiä avainhenkilöitä sekä paitsi uraansa, myös työorganisaatioonsa aidosti sitoutuneita ja edelleen kehityskykyisiä. (Lähteenmäki 1995, 15.)

Berger ja Luckmann (1994) ovat kuvanneet sosiaalisen konstruktivismin käsitteen. Heidän mukaansa jokapäiväinen elämä esiintyy ihmisten tulkitsemana sosiaalisena todellisuutena ja subjektiivisesti merkityksellisenä, yhtenäisenä maailmana. Berger ja Luckmann (1994, 61–63) ilmaisevat, että ihmisyyys on sosiokulttuurinen muuttuja. Ihmisellä on luontonsa, mutta vielä tärkeämpää on se, että ihminen luo oman luontonsa. Ihminen tuottaa oman itsensä aina sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Yhdessä ihmiset sen sijaan tuottavat inhimillisen maailman kaikkine sosiokulttuurisine ja psykologisine muodostumineen.

Kaikki inhimillinen toiminta on totunnaista. Mikä tahansa usein toistuva toiminta saa vakiintuneen muodon, jolloin sitä voidaan toistaa vastaisuudessakin. Totunnaistuminen edeltää instituutioitumista. Instituutioitumisesta on kyse silloin, kun eri toimijatyyppit osallistuvat vastavuoroiseen totunnaistuneen toiminnan tyypittelyyn. Instituutiot syntyvät aina hitaasti historiansa tuloksina. Instituutioiden koetaan ilmentävän todellisuuttaan, joka asettuu yksilöä vastaan ulkoisena ja pakottavana tosiseikkana. Instituutioiden maailma koetaan objektiiviseksi todellisuudeksi, kun ne koetaan itsestään selvinä. Erillisten merkitysmaailmojen muodostuminen tuottaa erilaisia näkökulmia yhteiskuntakokonaisuuteen. (Berger ja Luckmann 1994, 65–72 ja 100.)

2.2.1 Primaari- ja sekundaarisosialisaatio

Primaarisosialisaatio tapahtuu lapsuudessa, kun lapsesta tulee yhteiskunnan jäsen. Tämän prosessin alkupiste on sisäistäminen: objektiivisen tapahtuman välitön käsittäminen tai tulkitseminen mielen ilmaukseksi toisen subjektiivisista prosesseista, jolloin tapahtumasta tulee subjektiivisesti mielekäs myös itselle. Sisäistäminen tapahtuu siis sosialisaatioksi kutsumassamme yksilökehityksellisessä prosessissa, joka voidaan määritellä yksilön kokonaisvaltaiseksi ja johdonmukaiseksi perehdyttämiseksi yhteiskunnan tai sen osa-alueen objektiiviseen maailmaan. (Berger ja Luckmann 1994, 147–149.)

Puhumme sekundaarisosialisaatiosta, kun siirrytään primaarisosialisaatiosta institutionaalisten osamaailmojen sisäistämiseen. Siten sekundaarisosialisaation luonne ja laajuus riippuvat työnjaon edistyneisyydestä ja siihen perustuvasta tiedon yhteiskunnallisesta jakautumisesta. Tämän sosialisaation tyyppin voidaan Bergerin ja Luckmannin mukaan sanoa olevan roolispesifin tiedon hankkimista, jolloin roolit perustuvat suoraan tai epäsuorasti työnjakoon. Tiedon hankkimisen lisäksi opitaan rooliin kuuluvia sanattomia sopimuksia ja tunnelatauksia. (Berger ja Luckmann 1994, 157.) Sekundaarisosialisaatiota tapahtuu esimerkiksi silloin, kun työntekijä sitoutuu organisaatioonsa.

On ilmeistä, että edellä mainituista kahdesta sosialisoin tyypistä primaarisosialisoin on tavallisesti yksilön kannalta tärkeämpi ja että kaiken sekundaarisosialisoin pitää perusrakenteeltaan muistuttaa primaarisosialisoinia (Berger ja Luckmann 1994, 149).

2.2.2 Organisaatiokulttuuriin ja rooleihin sosiaalistuminen

Scheinin mukaan (1992, 12) kulttuuri on ensisijaisesti sitä, mitä uudet kulttuurin jäsenet oppivat vanhoilta jäseniltä. Kulttuuri voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: Peruskomuksiin, jotka voivat olla tiedostamattomia perusoletuksia ja -uskomuksia ja tunteita, julkilausuttuja arvoja, kuten strategia ja visio sekä näkyviä artefakteja eli käytäntöjä kuten organisaatorakenne ja prosessit. Organisaatiokulttuuri viittaa malliin, joka opettaa yksilön ymmärtämään, miten organisaatiossa tulee toimia. (Schein 1992, 12–17).

Henkilöstöstrategisesti mielenkiintoinen aihe on yrityksen ja yksilön arvojen yhteensopivuus. Urakehitys on luontevinta luoda siinä arvojen ympäristössä, jonka kokee omakseen. Organisaatiossa oikeudenmukaiset menettelyt, sisäiset suhteet ja yksilöiden välinen yhteistyö ovat toimintojen, yksiköiden ja tiimien, jopa yksilöiden kannalta katsottuina herkkää aluetta. (Salminen 2005, 19 ja 31.)

Kulttuuri määrittää ihmisryhmän identiteetin samoin kuin persoonallisuus määrittelee yksilön identiteetin. Se on niiden yhdistävien piirteiden kokonaisuus, joka ilmentää ryhmän tapaa reagoida ympäristöönsä. Siten kulttuuri heijastuu yhteisön tai ryhmän tapaan ajatella, tuntea ja toimia. Vaikka yksilö ei täysin omaksuisikaan yhteisönsä arvoja, on hänen sosiaalisten paineiden vuoksi niitä tiettyyn rajaan saakka pakko noudattaa. Juuri tästä syystä kulttuurilla on merkitystä myös yksilöllisen urakäyttämisen määrittelyyn. Sosiaalistumisen prosessiin kuuluu, että yksilö joko hyväksyy organisaation arvot tai löytää selviytymisstrategian, joka mahdollistaa niistä poikkeamisen. Seuraava vaihtoehto edellä mainituista on vaihtaa organisaatiota. (Lähtenmäki 1995, 186–187.)

Elämänsä aikana yksilö toimii useissa eri rooleissa eri elämänalueilla. Näihin rooleihin kohdistuu vielä ulkoisia paineita ja odotuksia, joiden mukaisesti yksilö pyrkii käyttäytymään ja joihin hän pyrkii sosiaalistumaan. Ammattiroolit ohjaavat urakäyttäytymistä. Ammattiin valikoitumisen katsotaan tapahtuvan arvioimalla omaa soveltuvuutta ennakoituihin stereotyyppisiin ammattirooleihin. Scheinin (1980) mukaan yksilö pyrkii ammattiin valikoiduttuaan käyttäytymään ammattiroolinsa mukaan eli sosiaalistuu siihen. Samalla hän sosiaalistuu myös työnantajaorganisaatioonsa eli omaksuu organisaation tavoitteet ja yhteisön toimintatavat pyrkien noudattamaan niitä. Sosiaalistumista aina uuden työtehtävän edellyttämään rooliin on pidetty yhtenä suurimpana epäjatkuvuuden ja henkisten muutospaineiden aiheuttajana yksilön elämässä. Aikaisemmalla työkokemuksella ja kokemuksilla samasta työorganisaatiosta sekä persoonallisuustekijöillä on keskeinen asema siihen, miten eri ihmiset reagoivat sosiaalisissa tilanteissa ja omaksuvat sosiaaliset roolit. Sosiaalistumisen myötä henkilö oppii tietyt asenteet, intressit ja arvomaailman, mikä saa aikaan aiemmista urapäätöksistä poikkeavaa valintakäyttäytymistä jatkossa. (Lähteenmäki 1995, 191 ja 199–200.)

Niiden mahdollisten ura-askelten määrään ja laatuun, joiden kautta yksilö voi kartuttaa ammatillista ja organisatorista osaamistaan, vaikuttavat organisaation ominaispiirteet. Urarakenteita organisaatiossa muokkaavat organisaation koko, toimintojen moninaisuus, kansainvälisyyden aste ja kilpailuasema. Lisäksi valtarakenteella ja omistuspohjallakin on todettu olevan vaikutuksia siihen, mihin seikkoihin urajohtamisessa kiinnitetään huomiota ja minkälaisilla yksilön ominaisuuksilla on uran etenemisen kannalta merkitystä. Välitöntä myönteistä vaikutusta subjektiivisen urakehityksen mahdollisuuksien tarjontaan yrityksen koolla tai kansainvälisyydellä ei ole, vaan ne kytkeytyvät urajohtamisen suunnitelmalliseen läpiviemiseen. (Lähteenmäki 1995, 258.)

Työpaikasta lähtemisen todennäköisyys uuden työntekijän ensimmäisen vuoden aikana on hyvin suuri. Uuteen työhön ja organisaatioon tulemiseen liittyy useimmiten yllätyksiä ja epävarmuutta, kun ympäristö on tuntematon. Epävarmuus, jota uudet työntekijät kokevat, voi aiheuttaa ahdistusta ja stressiä. Tämän havainnon seurauksena monet tutkimukset ovat painottaneet tulokkaille järjestettyjen sosiaalistamisoh-

jelmien tärkeyttä. Ohjelmien avulla on havaittu edistävän sopeutumista ja pysyvyyttä sekä vähentävän vaihtuvuushaluja ja stressiä. (Hsiung ja Hsieh 2003, 579.)

Hsiung ja Hsieh toteavat tutkimuksessaan, että kun työtehtävät opetetaan suunnitelmallisesti uusille työntekijöille, heidän muu sosiaalistumisensa organisaatiossa helpottuu. Tutkimus todentaa käytännön keinoja tehostaa sosiaalistumisprosessia. Useimmiten organisaatiot järjestävät sosiaalistamisen taktiikat formaalin perehdytyksen tai trainee-ohjelman muotoon taatakseen uudelle henkilöstölle kaiken oleellisen tiedon organisaatiostaan. Erityisen tärkeätä on tukea henkilöitä, jotka ovat aloittamassa uraansa. (Hsiung ja Hsieh 2003, 585.)

Kowtha (2008) on tutkinut insinöörien sopeutumista organisaatioihin ja parhaita sosiaalistamisen taktiikoita. Hänen tutkimustuloksensa ovat samansuuntaisia kuin Hsiungin ja Hsiehin. Kowthan mukaan sosiaalistamistaktiikat lisäävät selvästi työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon. Parhaiksi käytännöiksi hän sen sijaan luettelee sosiaalisen tukemisen vertaisten ja esimiesten taholta, mentorointi virkaiältään vanhempien taholta ja hyvin koordinoitua harjoittelu- ja perehdytysjakson. (Kowtha 2008, 77–78.)

2.2.3 Sitoutuminen

Tabu siitä, että lojaalius ratkaisee, ei pidä enää paikkansa. Lojaalius yritystä kohtaan on perinteisesti ollut arvostettua työpaikoilla. Epävarmuuden, turvattomuuden ja erotilanteiden nostattamat pyörteet panevat ihmisen miettimään oman työmarkkinakelpoisuutensa, kehittymisensä ja tulevaisuutensa varmistamisen. (Salminen 2005, 21.)

Työsuhteen turvallisuutta voi tarkastella työhön tulemisen, töissä olemisen ja yrityksestä irtautumisen näkökulmista. Johnson (2005) ottaa kantaa lojaaliuden uudelleen arviointiin. Lojaalius ei hänen mielestään tarkoita enää ikuista uskollisuutta ja sitoutumista, eivätkä lähtivät välttämättä ole epälojaaleja. Lähtijä voi olla jopa samanaikaisesti uskollinen sekä työnantajaa että omaa uraansa kohtaan, kun hän lähtee edellisen yrityksen palveluksesta seuraavaan. Ura ja lojaalius vaan on tasapainotettava keskenään. Vahva uskollisuus ei ole hyvä pelkkänä itseisarvona, ilman tuloksia ja

mielekkyyden tunnetta - ei työnantajan eikä työntekijän kannalta. (Salminen 2005, 32–33.)

Mallon (1998) on tutkinut sitä, miten työntekijät tekevät muutoksia urallaan ja siirtyvät organisaatiosta toiseen. Mallonin mukaan yleensä organisaatiosta lähdetään työntävistä syistä, kun organisaatiossa tapahtuu jotakin sellaista, että jääminen on hankalaa. On myös joitakin vetotekijöitä, jolloin organisaatiota vaihdetaan. Tällaisiksi tekijöiksi on tunnistettu mm. mahdollisuus tehdä rahaa, elää täydempää elämää, tasapainottaa perhe- ja työelämä, tulla luovemmaksi tai käyttää käytännön taitojaan. (Mallon 1998, 373–374.)

Hall (1996) sen sijaan kirjoittaa siitä, miten sitoutuminen ja lojaalius psykologisena sopimuksena on muuttunut sekä jatkuvaksi oppimiseksi että identiteetin muuttumiseksi. Tavoitteet tulevat olemaan psykologisessa menestymisessä, uraa ohjaa yksilö eikä työntekijän iällä ole enää niin suurta merkitystä kuin ammattitaidolla. Organisaatiot tarjoavat jatkossa työntekijöilleen kehittymismahdollisuuksia ja suhdeverkoston. Kehittyminen on Hallin mukaan jatkossa muutakin kuin muodollista harjoittelua, uudelleen opettelua ja organisaatiossa ylöspäin liikkumista. Menestys muotoutuu siitä, että tietää, miten oppia uutta, osaa työllistyä monipuolisesti ja on oman itsensä herra. (Hall 1996, 9.)

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa kuvataan tutkimusprosessia ja käytettyjä menetelmiä niin aineiston keräämisessä kuin analysoimisessakin. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä. Tutkimuksessa on käytetty kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä. Aineisto on kerätty tutkittavien ansioluetteloista ja kyselemällä heidän kokemuksistaan sähköpostilla. Alasuutarin (1995, 39) mukaan laadullinen analyysi sen sijaan koostuu kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Näin voidaan luonnehtia myös tämän tutkimuksen osalta tapahtuneeksi.

Laadullista tutkimusta tehdään niin, että voidaan kerätä pienestä tapausjoukosta mahdollisimman paljon tietoa. Tavoite on kuvaus tai sellainen selitys, joka tekee jonkin tutkitun yhteisön tai yrityksen piirteet ymmärrettäviksi. Ymmärrys kasvaa runsaista yksityiskohdista ja siitä, että monenlainen aineisto kertoo samaa tarinaa. (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 265.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen piirteisiin kuuluu mm. induktiivisen analyysin käyttäminen. Tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Sen vuoksi lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2004, 155.)

3.1 Tutkimusaineiston kerääminen

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu yhdeksästä S-ryhmän henkilöstön edustajille tehdyistä kyselyistä ja haastatteluista sekä heidän ansioluetteloistaan. Lisäksi tutkimukseen olisi haluttu ottaa mukaan kaksi henkilöä, jotka eivät enää työskentele S-ryhmän palveluksessa. Näitä kahta henkilöä ei kuitenkaan tavoitettu useista yrityksistä huolimatta. Kaikki 11 ryhmään kuuluvaa henkilöä ovat suorittaneet saman trainee-ohjelman, S-ryhmän kaupallisen kenttäkoulutuksen. Sähköpostikyselyt ja haastattelut toteutettiin teemakyselyinä toukokuussa 2008.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten S-ryhmän kaupallisen kenttäkoulutuksen käyneiden henkilöiden urat ovat edenneet ja se, mitkä tekijät yleensä ottaen vai-

kuttavat yksilöiden urapolkuihin ja miten he ajattelevat urakehityksestä. Tämän vuoksi oli oleellista valita otokseksi yksi kokonainen kenttäkoulutusryhmä, jota voidaan käyttää tutkimusaineistona. Tutkittavaksi valittiin eräänä vuonna 1990-luvun puolessa välissä aloittaneen korkeakouluryhmän kenttäkoulutuksen käyneet henkilöt. Otoksen olisi voinut muodostaa myös tietyssä asemassa olevista henkilöistä, mutta silloin kaikkien urapolut olisivat päätyneet samaan tulokseen. Otos olisi ollut vaikea muodostaa myös satunnaisesti, koska silloin henkilöiden urat olisivat olleet eripituisia ja vertailua olisi ollut vaikea tehdä. Samaan aikaan S-ryhmässä aloittaneiden urapolkuja on helppo vertailla, sillä he ovat saman ajan kasvatteja ja heillä on yhtä pitkä työhistoria ryhmässä. Tutkittavan vuoden ryhmä valittiin, koska lama oli Suomessa tuolloin ylitetty ja toisaalta kyseisestä vuodesta on kulunut jo sen verran aikaa, että urapolkuja on ehtinyt muodostua. Tutkimuksen aineistoksi valitun vuoden ryhmää ei haluta yksilöidä, jotta henkilöitä ei voi raportin perusteella tunnistaa.

Koska otokseen kuuluvien henkilöiden työpaikat sijaitsevat ympäri Suomea, aikaa säästettiin valitsemalla aineiston keräämisen tavaksi sähköpostikysely. Myös vastajille annettiin näin aikaa vastata kysymyksiin rauhassa, sillä kaikki tutkittavat toimivat johtotason tehtävissä ja ovat hyvin kiireisiä. Yksi tutkittavista toivoi häntä haastateltavan, joten näin hänen kohdallaan toimittiinkin. Henkilöä haastateltiin hänen omissa työtiloissaan ja haastattelu kesti noin 30 minuuttia. Luottamuksellisista syistä tutkimukseen osallistuneiden nimiä ei kerrota tässä raportissa.

Kyselyt toteutettiin teemakyselyinä. Haastattelussa ja kyselyissä käytetty kysymysrunko on raportin liitteenä. Ongelmaksi aineiston keräämiseen muodostui tutkittavien kiireiset työaikataulut. Muutamia tutkittavia piti muistuttaa vastaamaan lähetettyyn kyselyyn. Teemahaastattelu on hyvin yksinkertainen vuorovaikutuksen muoto, joka muodostuu haastattelijan esittämistä kysymyksistä ja haastateltavan usein tarinoivista vastauksista (Koskinen ja kumpp. 2005, 108). Tässä piilee juuri haastattelun hyvänä puolena vuorovaikutteisuus ja se, että siitä saadaan usein enemmän aineistoa kuin kyselyllä. Tässä haastattelua ei käytetty hyväksi paljoakaan, vaan sähköpostikyselyt ottivat vahvimman roolin aineiston keräämisessä.

Kyselyä käytetään useimmiten tilastollista analyysia edeltävänä aineiston keruumenetelmänä, kun otoskoko on suuri. Kyselyn etuja ovat sen taloudellisuus ja tavoitetta-

vuus, haastattelijan vaikutus eliminoituu ja kysymykset ovat kaikille samat. Haittana taas on kysymisen rajallisuus, jos tarkentavia kysymyksiä ei tehdä. Kysymyksiä pitää myös olla pienempi määrä kuin haastattelussa, jotta mielenkiinto vastaamiseen säilyy. Suurin ongelma kyselyissä on vastaamattomuus ja se, että vastaaja voi olla joku muu kuin kenelle kysely oli tarkoitettu. Kyselyn ongelmat tulevat esiin erityisesti postitse lähetetyissä kyselyissä. (Jyrinki 1976, 25–26.)

Tässä tutkimuksessa on käytetty aineistoa kerättyä hyväksi myös kirjallisia aineistoja, ansioluetteloita, jotka kertovat henkilöiden urapolut pääpiirteissään koulutuksesta tähän päivään ja kertoo tarinaa myös siitä, mitä vuosien varrella on tarttunut henkilön kompetenssiksi, esimerkiksi kielitaidon osalta.

3.2 Aineiston analyysi

Aineistoa on tarkasteltu ensin teoreettis-metodologisesta näkökulmasta. Aineiston tulkinta pohjautuu tutkittavien antamien vastausten peilaamiseen teoreettiseen viitekehykseen, joka on rakennettu luvussa kaksi. Aineistoa tarkasteltaessa on siis kiinnitetty huomiota siihen, mikä on teoreettisen viitekehysten ja tutkimuskysymyksen kannalta olennaista. Toiseksi raakahavaintoja yhdistettiin harvemmiksi havaintojen joukoiksi. Havaintojen yhdistämisessä lähtökohtana on ajatus siitä, että aineistossa on esimerkkejä tai näytteitä samasta ilmiöstä. Yhdistämällä ei kuitenkaan voida määrittellä keskivertotapauksia. Sen sijaan yksikin poikkeus kumoaa säännön ja osoittaa, että asiaa tulee miettiä uudelleen. (Alasuutari 1995, 40–41.) Erot ihmisten tai muiden havaintoyksiköiden välillä antavat viitteitä laadullisessa analyysissä siitä, mistä jokin asia johtuu tai mikä tekee sen ymmärrettäväksi.

Tutkimustulokset analysoitiin faktanäkökulmaa soveltaen. Koskisen ja kumppaneiden (2005, 63–71) mukaan faktanäkökulma tarkoittaa sitä, että tekstejä tarkastellaan sen kannalta, mitä puhujat tai kirjoittajat niissä kertovat puheensa kohteena olevasta asiasta. Fakta-näkökulmassa kaikkea, mitä haastateltavat sanovat, ei automaattisesti pidetä totena, vaan yksinkertaisesti väitteinä, joiden totuudenmukaisuutta voi ja tulee arvioida (Alasuutari 1994, 80). Näin ollen faktanäkökulmaa puhutusta tai kirjoitetusta tekstistä voikin havainnollistaa siten, että aineisto ajatellaan ikään kuin lins-

siksi, jonka läpi tutkija katsoo todellisuuteen (Koskinen ja kumpp. 2005, 64). Tässä ei ole kuitenkaan mitään syytä epäillä, etteivätkö kaikki tutkimukseen osallistuneet olisi pysynyt totuudessa vastatessaan heille osoitettuihin kysymyksiin.

Aineiston analyysi aloitettiin teemoittelulla (Eskola ja Suoranta 1998, 175–182). Teemoittelussa tutkimusaineisto järjestetään tutkimuskysymystä valottavien teemojen mukaan. Tässä tutkimuksessa pääteemoiksi otettiin urapolku koulutuksesta tähän päivään, kenttäkoulutuksen vaikutus urapolkuihin, urapolkuun vaikuttavat muut tekijät sekä hyvä ura ja työnantaja. Kutakin teemaa käsitellään seuraavassa luvussa erikseen.

Tutkimuksessa on käytetty myös Glaserin ja Straussin kehittämän aineistolähtöisen teorian mukaista tyypittelytapaa. Aineistolähtöisen teorian mukaan tutkija etsii aineistosta kaksi mahdollisimman paljon toisistaan poikkeavaa ääritapausta, vaikkapa kaksi täysin erilaisia vastauksia samoihin kysymyksiin sisältävää haastattelua. Sen jälkeen hän pohtii, mikä tekee niistä erilaisia. Seuraavassa vaiheessa tutkija koettaa, voiko hän jakaa koko aineiston kahtia kyseisen erottelukriteerin suhteen. Ellei voi, hän etsii muita ulottuvuuksia, joiden suhteen tapaukset eroavat toisistaan. Tarkoituksena on löytää lopulta typologia, jossa kaikille tapauksille on oma lokeronsa. (Alasuutari, 1994, 83).

3.3 Luotettavuus ja yleistettävyyys

Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksen keskeinen tutkimusväline. Laadullisessa tutkimuksessa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse ja näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. (Eskola ja Suoranta, 1998, 209–211.) Luotettavuuteen vaikuttavat myös tässä tutkimuksessa se, millaisia oletuksia tutkijalla sekä tutkittavilla on tutkimustulosten suhteen. Aineiston keräysvaiheessa on oltava tarkkana, ettei johdatella tiettyihin vastauksiin subjektiivisesti valituilla kysymyksen asettelulla. Analyysin ja tulkinnan vaiheessa tutkijan tulee olla kriittinen ja pysyä tulosten oikeassa tulkinnassa. Tässä tutkimuksen luotettavuuteen voi vaikuttaa, että tutkijalla on kokemusta yhdestä S-ryhmän organisaatiosta ja sitä

kautta myös mielikuva kenttäkoulutuksen käyneiden urapoluista on syntynyt vuosien varrella ennen tutkimuksen aloittamista.

Laadullisessa tutkimuksessa tapausmäärät ovat usein niin pieniä, että tulosten yleistettävyys on klassisen tilastotieteen näkökulmasta kyseenalainen. Ääritapauksessa tapauksia on vain yksi, esimerkiksi työpaikka tai ihmisryhmä. Tapauksia käsitellään yleensä laadullisesti, koska aineisto on tarkoitushakuisesti poimittu näyte. Laadullinen tutkimus häviää siis tilastolliselle tutkimukselle, mitä tulee yleistettävyteen. (Koskinen ja kumpp. 2005, 265–267.) Toisaalta tässä tutkimuksessa ei ole tarkoituksaan yleistää tuloksia niin, että ne edustaisivat kaikkia trainee-ohjelman käyneitä henkilöitä ja heidän urapolkujaan yrityksestä toiseen. Tarkoituksena niin ikään on ymmärtää tutkittavia tapauksia ja niiden kautta tulkita ympäröivää todellisuutta.

4 URAPOLUT S-RYHMÄSSÄ

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen konteksti sekä empiirinen tutkimusaineisto ja tutkimustulokset.

4.1 Tutkimuksen konteksti

Tutkimuksen kontekstissa kuvaillaan, mitä trainee-ohjelmat yleensä ottaen ovat, minkälainen S-ryhmä on työnantajana ja minkälainen on S-ryhmässä käytössä oleva trainee-ohjelma eli kaupallinen kenttäkoulutus on luonteeltaan.

4.1.1 Trainee-ohjelmat

Trainee-ohjelmat ovat perehdyttämishjelmia, jotka tuovat työnantajalle monta hyötyä: tulevaisuuden tekijöiden sitoutuminen työpaikkaan, tuoreen koulutuksen saaminen taloon sekä organisaatiolle näkyvyyttä työmarkkinoilla (Vanhatalo 2007). Tärkeintä ohjelmassa on sitoutuminen sekä yrityksen että työntekijän näkökulmasta. Ohjelmassa voidaan myös tarkemmin valvoa, miten perehdyttäminen tapahtuu. Ohjelmat kestävät tavallisesti puolesta vuodesta kahteen vuoteen. (Taloussanomat 3.3.2008.)

Palkallinen perehdytys- tai koulutusjakso voi olla vastavalmistuneelle houkutteleva tapa astua uuteen työpaikkaan. Trainee-ohjelmiin riittää vähäinen työkokemus, joten työuraansa aloittelevan ei tarvitse kilpailla paikoista konkareiden kanssa. Ohjelma on kahden kauppa; työnantaja perehdyttää pintaa syvemmältä, ja työntekijä osoittaa halunsa sitoutua juuri tiettyyn yritykseen tai alaan. Ohjelmien tarkoitus on tutustuttaa vastavalmistunut talon ihmisiin ja eri osastoihin. Tiiviin koulutuksen saanut on entistä valmiimpi tekijä. (Vanhatalo 2007)

Trainee-ohjelmat ovat levinneet Suomeen Keski-Euroopan ja Ruotsin kautta. Ruotsissa yritykset ovat metsästäneet lahjakkaimpia vastavalmistuneita omiin koulutusohjelmiinsa jo pitkään. Trainee-ohjelmien ja niitä tarjoavien yritysten määrä on kasvanut

Suomessa selkeästi parin viime vuoden aikana. Esimerkkejä Suomessa trainee-ohjelmia järjestävistä yrityksistä ovat mm. Blue1, Hartwall, American Tobacco, Kesko, Kone, KPMG, konsulttiyritys Mckinsey, Outokumpu, Skanska, S-ryhmä, Wärtsilä, YIT ja TeliaSonera. (Vanhatalo 2007)

Trainee-mallia kokeiltiin ja jalostettiin onnistuneesti myös Trainkat-projektissa, jonka Kitkatta.net -palvelun korkeakoulut yhteisesti toteuttivat vuosina 2002–2004. Kokeimuksia kertyi viidestä eri toimialoilla ja eri työnantajalohkoilla toimivasta yrityksestä ja yhteisöstä, joihin rekrytointiin 20 traineeta kasvamaan uusiksi avainhenkilöiksi. Heille räätälöitiin 6-12 kuukauden mittainen sisääntulojakso, jossa tehostetun perehdyttämisen lisäksi pidettiin osaamistarpeiden pohjalta suunniteltuja täsmäkoulutuksia. (Särkijärvi 2006, 66.)

Ashenfelter (1978, 47 ja 55) on tutkinut trainee-ohjelmien vaikutusta palkkakehitykseen. Hänen tutkimustensa tulosten perusteella ei voida kuitenkaan sanoa, että trainee-ohjelman käyneillä palkka olisi huomattavasti suurempi kuin muilla henkilöillä. Tämä olisi mielenkiintoinen aihe tutkia, mutta tämän tutkimuksen puitteissa urapolkujen palkkakehitys rajataan pois.

4.1.2 S-ryhmä työnantajana

S-ryhmä on suomalainen, osuustoiminnallinen kaupanalan yritysryhmä, joka toimii usealla liiketoiminta-alueella. Ryhmä tarjoaa marketkaupan, liikennemyymälä- ja polttonestekaupan, tavaratalo- ja erikoisliikekaupan, matkailu ja ravitsemiskaupan, auto- ja autotarvikekaupan sekä maatalouskaupan palveluja. S-Pankki aloitti toimintansa syksyllä 2007. S-ryhmän omistavat noin 1,7 miljoonaa osuuskaupan jäsentä eli asiakasomistajaa. S-ryhmä muodostuu Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK) tytäryhtiöineen, 22 itsenäisestä alueosuuskaupasta ja 19 paikallisosuuskaupasta. S-ryhmän vähittäismyynti vuonna 2007 oli 10,5 miljardia euroa. (S-ryhmä 2008a.)

Osuustoiminnan tarkoituksena on yksinkertaisesti tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajilleen. S-ryhmä mainitseekin keskeisenä strategisena päämääränään tar-

jota asiakasomistajilleen kaikkialla Suomessa monipuoliset palvelut ja laajan verkoston. Strategiansa mukaisesti S-ryhmä toimii asiakasomistajalähtöisesti, tehokkaasti sekä tietoa, osaamista ja yhteistyöverkostoja hyödyntäen. (S-ryhmä 2008b.)

S-ryhmän Oma kauppa -visio korostaa S-ryhmää ihmiskasvoisena kauppa- ja palveluyrityksenä. Osuuskaupat ja SOK-yhtymä kertovat pyrkivänsä toimimaan vastuullisesti niin suomalaisessa yhteiskunnassa ja talouselämässä kuin myös kansainvälisessä toimintaympäristössä. Määrätietoinen ja pitkäjänteinen kehitystyö, terve talous ja luottamus henkilöstön ja muiden sidosryhmien kesken, aluerakenteen mahdollistama asiakaslähtöisyys sekä kestävien eettisten arvojen kunnioitus liiketoiminnassa ovat ominaisuuksia, joita S-ryhmän yritykset haluavat painottaa. (Neilimo 2005.)

S-ryhmä on Suomen suurin palvelualan työllistäjä sekä monipuolinen, vakavarainen ja turvallinen työnantaja. S-ryhmässä työskenteleviä oli vuoden 2007 lopussa jo 36 500. Tästä alueosuuskaupoissa työskentelee 27 010 henkilöä ja SOK-yhtymässä 8 889 henkilöä. Valtaosa eli 81 prosenttia koko henkilöstöstä työskentelee myynti- ja palvelutehtävissä ja 19 prosenttia erilaisissa esimies-, asiantuntija- ja tukipalvelutehtävissä. Suurin ikäryhmä henkilöstöstä on 25–34 -vuotiaat (26 %). Naisia henkilöstöstä on 71 prosenttia ja miehiä 29 prosenttia. (S-ryhmä 2008a, 26.)

Henkilöstön kehittämisessä keskeistä on mittava koulutustoiminta. S-ryhmä tarjoaa nykyaikaisen ja kehittyvän työympäristön ison talon etuineen. S-ryhmä on saavuttanut ja tulee saavuttamaan strategisista kilpailuetua osaavien ja motivoituneiden ihmisten avulla. Osaaminen syntyy hyvän koulutuksen ja kokemuksella hankittujen taitojen avulla. Osaamisen leviäminen koko yritykseen varmistetaan avoimella tiedonkululla ja luottamuksen ilmapiirillä. (S-ryhmä 2008b.)

S-ryhmän henkilöstöstrategian tavoitteena on hyvän työnantajakuvan avulla turvata työvoiman saanti nyt ja tulevaisuudessa. Työnantaja- ja yrityskuva ovat tutkitusti hyviä ja niiden eteen tehdään jatkuvasti töitä. Kiinnostavaan työnantajapakettiin sisältyvät työehtosopimusten mukaiset palkat hyvät henkilöstöedut, pitkät työsuhteet, monipuoliset kouluttautumisen- ja uramahdollisuudet sekä hyvä esimiestoiminta. Näiden tavoitteena on luoda työhyvinvointia. Henkilöstöstrategian tavoitteena on myös hyvän johtamisen ja esimiestyön varmistaminen. Jo vuosikymmenten ajan S-ryhmä on ha-

lunnut kasvattaa itse hyviä johtajia erilaisten johtamis- ja esimiesvalmennusten kautta. Näistä esimerkkinä toimii S-ryhmän niin sanottu kaupallinen kenttäkoulutus. (S-ryhmä 2008a, 25–26.)

4.1.3 S-ryhmän kaupallinen kenttäkoulutus

S-ryhmän kenttäkoulutusohjelman tarkoituksena on etsiä ryhmään uusia kykyjä, joilla on valmiuksia ja kiinnostusta kasvaa kaupanalan tulevaisuuden esimieheksi ja asiantuntijoiksi. Hakijoilta odotetaan motivaatiota kehittää itseään, yhteistyökykyä ja omaaloitteisuutta. Kenttäkoulutusohjelmia käynnistyy vuosittain kaksi. Ohjelmista toinen on suunnattu tiedekorkeakoulun ja toinen ammattikorkeakoulun ja opistotasaisen tutkinnon suorittaneille. Tiedekorkeakouluryhmän hakuaika on lokakuussa ja ammattikorkeakouluryhmän marraskuussa. Koulutus kestää ryhmästä riippuen n. 1,5 vuotta.

S-ryhmän kaupallisella kenttäkoulutuksella on pitkät perinteet. Uransa alkutaipaleella olevia potentiaaleja on rekrytoitu yli 50 vuoden ajan kasvamaan tulevaisuuden esimieheksi ja asiantuntijoiksi. Ensimmäinen liikkeenjohdollinen kenttäkoulutus järjestettiin vuonna 1951. Liikkeenjohdollisia kenttäkoulutuksia järjestettiin 28 ryhmää kunnes nimi muutettiin ja aloitettiin tiedekorkeakoulusta valmistuneille tarkoitettu kaupallinen kenttäkoulutus vuonna 1980. Siitä lähtien kenttäkoulutushaku on järjestetty joka vuosi, myös pahimpaan lama-aikaan. Helmikuussa 2008 aloittanut ryhmä on järjestysnumeroltaan 27.

Koulutusryhmään rekrytoidaan 20 tiedekorkeakoulututkinnon suorittanutta tai juuri valmistumassa olevia tekijöitä koulutettavaksi esimies- sekä asiantuntijatehtäviin S-ryhmän eri toimialoille. Kenttäkoulutus perehdyttää koulutettavan yhteen toimialaan syvällisesti ja pyrkii antamaan monipuolisen kuvan S-ryhmän toiminnasta kokonaisuutena. Kenttäkoulutukseen hakee useita satoja henkilöitä (vuonna 2006 614 hakemusta). Työkokemuksen puute ei ole este koulutukseen valituksi tulemiselle. Koulutuksella ei myöskään ole ikärajaa. Koulutus on suunnattu työuran alkuvaiheessa oleville henkilöille. Koulutusta ei ole rakennettu henkilöille, joilla on jo useita vuosia pitkä työura takana, vaikka tiedekorkeakoulusta valmistuminen olisikin tapahtunut äskettäin.

Kaupallisen kenttäkoulutuksen rekrytointi alkaa yliopistoilla ympäri Suomen järjestettävillä infotilaisuuksilla. Hakemusten vastaanoton jälkeen järjestetään ensimmäiset haastattelut, jotka toteutetaan ryhmähaastatteluina. Noin neljännes hakijoista kutsutaan tähän 2 tunnin haastatteluun. Tämän jälkeen valintatesteihin valitaan noin 50–70 henkilöä haastatelluista. Valintatestin kesto on yksi päivä. Lopulliset valinnat tehdään koulutettavan sijoitusorganisaatiossa soveltuvuustestin ja haastattelun perusteella. Kenttäkoulutukseen valittavien henkilöiden kanssa solmitaan vakituinen työ-sopimus.

S-ryhmän kaupallinen kenttäkoulutus on käytännönläheinen palkallinen koulutusohjelma, jonka aikana koulutettavat valmennetaan monipuolisiin ja vastuullisiin tehtäviin. Koulutuksen aikana tutustutaan S-ryhmän eri toimialoihin ja opiskellaan koulutuskeskuksessa Jollas Instituutissa. Kenttäkoulutusohjelmassa vuorottelevat siis työharjoittelu ja teemapohjaiset lähioppimisjaksot. Pääpaino on toimialakohtaisesti räätälöidyssä työkierrossa, joka alkaa suoritustason tehtävistä. Koulutuksen edetessä tehtävät muuttuvat vähitellen vastuullisemmiksi. Jokaisella koulutettavalla on työyksikössään henkilökohtainen ohjaaja, joka tukee oppimisprosessia koko koulutusohjelman ajan.

Koulutusohjelma rakentuu päivän avausjaksosta, neljästä viiden päivän mittaisesta lähioppimisjaksosta sekä kahdesta välitapaamisesta. Jaksoilla perehdytään mm. S-ryhmän eri liiketoimintoihin, esimiestyöhön ja johtamiseen sekä muutoksen hallintaan erityisesti ketjuyksikön näkökulmasta. Viimeisen lähioppimisjakson teemana on kansainvälistyminen ja se toteutetaan opintomatkana Eurooppaan. Tavoitteena on, että kenttäkoulutettavalle muodostuu mahdollisimman kattava kokonaiskuva siitä toimialasta, jolle häntä kehitetään - suoritustasolta lähtien.

S-ryhmä lupaa tarjoavansa kenttäkoulutuksen suorittaneille laajan tehtäväkentän usealla toimialalla, mahdollisuuksia toimia erilaisissa tehtävissä ja edetä uralla. Liiketoiminnan laajentamisen myötä Baltiaan ja Venäjälle myös kansainväliseen urapolkuun on mahdollisuuksia. S-ryhmän oma sanoma kuuluu seuraavasti: Kenttäkoulutus luo vahvan pohjan urallesi S-ryhmässä!

(S-ryhmä 2007.)

4.2 Tutkittavien urapolut S-ryhmässä

Haastateltavilta pyrittiin kyselyiden ja ansioluetteloiden kautta selvittämään heidän urapolkunsä korkeakoulututkinnosta ja kenttäkoulutuksesta tähän päivään, kenttäkoulutuksen vaikutus urapolkuihin, urapolkuun vaikuttavat muut tekijät sekä hyvän uran ja työnantajan määritelmät. Vastaukset on luokiteltu näiden teemojen mukaan.

4.2.1 Koulutus ja urapolut

Kaikki tämän tutkimuksen aineistoon kuuluneet kenttäkoulutusryhmän jäsenet, jotka työskentelevät yhä S-ryhmässä, ovat johtaja-asemassa olevia henkilöitä. Toiset ovat alueosuuskaupan toimitusjohtajia, toiset muita johtajia esim. toimialajohtajia. Heidän uransa ovat siis edenneet kenttäkoulutuksen jälkeen perinteisen tikapuu-mallin mukaisesti eli vertikaalisesti. S-ryhmässä on mahdollisuuksia edetä vertikaalisesti, sillä konserni on suuri ja työpaikkoja paljon, jolloin myös hierarkkisuus organisaatioissa on välttämätöntä.

Ansioluetteloissa on korostettu erilaisia asioita eri henkilöiden kohdalta. Toiset ovat kertoneet yksityiskohtaisesti koulutuksestaan, työurastaan, luottamustehtävistään ja kielitaidostaan. Yksi henkilöistä kertoo, että ei ole päivittänyt ansioluetteloaan sitten kenttäkoulutukseen pääsyn, joten hänen ansioluetteloaan ei ollut aineistona käytössä. Henkilö kuitenkin kuvaa urakehitystään muussa muodossa. Kaikki kenttäkoulutetut ilmoittivat suorittaneensa kauppatieteiden maisterin tutkinnon. Joillakin oli lisäksi jokin muu tutkinto tai täydennysopintoja joltakin muulta alalta. Vaikka kaikilla onkin kauppatieteellinen tutkinto taustallaan, pääaine- ja sivuaine valinnat eroavat toisistaan paljon. Kaikki ovat valmistuneet tutkinnostaan 1990-luvun alkupuoliskolla ja ha-keutuneet lyhyen työskentelyjakson jälkeen tai suoraan opinnoista S-ryhmän kauppalisen kenttäkoulutukseen. Henkilöt ovat iältään tätä raporttia kirjoitettaessa hieman alle 40-vuotiaita.

Tutkittavien urapolut ovat S-ryhmässä alkaneet asiantuntijatehtävistä. Tehtäväkehitystä on tapahtunut keskimäärin parin vuoden välein. Toiset kenttäkoulutetut ovat olleet yhden yksikön palveluksessa koko S-ryhmän palvelusajan, mutta ovat kehitty-

neet kyseisessä yksikössä eri tehtävien kautta aina johtajaksi asti. Osa on vaihtanut yli organisaatorajojen muutamaankin otteeseen. Kaiken kaikkiaan vaikka tehtävistä toiseen onkin siirrytty yli kymmenen vuoden aikana 4-7 kertaa, on sitoutumista havaittavissa. Urapolut ovat edenneet loogisesti ja osaamista on kerrytetty vähitellen, jotta on aina voitu siirtyä vastuullisempiin tehtäviin. Siirtymistä tehtävästä toiseen on tapahtunut nopeimmin heti kenttäkoulutuksen jälkeen. Nykyisissä tehtävissään henkilöt ovat viihtyneet 1-6 vuotta.

Tutkittavan ryhmän jäsenet ovat saaneet mahdollisuuksia kehittyä S-ryhmän näköalapaikoilla ja monet ovat olleet mukana oleellisissa kehitystehtävissä, niin prosessien kuin tietojärjestelmienkin näkökulmasta. Henkilöt ovat olleet mukana luomassa konsernin menestystä osaltaan oman osaamisensa kautta ja he ovat nähneet mm. S-ryhmän päivittäistavarakaupan markkinaosuuden nousun Suomessa alle 20 prosentista yli 40 prosenttiin. Kaikilla henkilöillä urapolku muodostuu enemmän vertikaaliseksi kuin horisontaalisesti, jossakin vaiheessa on kuitenkin ollut sopivaa kehittyä yhden tehtävän verran myös horisontaalisesti, jotta taas vertikaalinen kehitys on ollut mahdollista.

Tutkittavien urapolut ovat edenneet harvinaisen yksisuuntaisesti aina vaativampiin tehtäviin, eikä taaksepäin ole otettu askeleita. Tällaisiin urapolkuihin on varmasti monia selityksiä: koulutus, persoonallisuus, omat valinnat sekä organisaation ja kenttäkoulutuksen luomat mahdollisuudet. Myös sitoutuminen yhteen työnantajakonserniin on ollut huomattavaa. Toisaalta S-ryhmässä keskimäärinkin on aina ollut pitkiä työsuhteita ja monipuolisia urapolkuja. Tutkittavien urapolkujen välillä ei ole havaittavissa suuria eroja. He ovat kaikki päässeet S-ryhmässä arvostetuille vakansseille jo hyvin varhain kenttäkoulutuksen jälkeen hieman alle 30-vuotiaina.

Tulevaisuutensa uran suhteen henkilöt kuvailivat todella positiivisesti. Tulevaisuudelta odotetaan mielenkiintoisia ja haastavia työtehtäviä ja mahdollisuutta kehittyä edelleen. Erot nousivat siinä, miten henkilöiden mielestä eteenpäin tulee mennä. Toiset olivat sitä mieltä, että toisiin tehtäviin ja organisaatioon tulee siirtyä 3-7 vuoden välein, toiset taas kannattivat samassa organisaatiossa pitkään työskentelyä. Yksi kenttäkoulutettu oli huolissaan siitä että hänen nykyisessä organisaatiossaan ei ole hä-

nelle enää etenemismahdollisuuksia ja isomman palkan sekä haastavimpien tehtävien perässä on ehkä lähdettävä ihan uusille urille.

4.2.2 Kokemus kaupallisen kenttäkoulutuksen vaikutuksista urapolkuihin

Kukaan kyselyyn vastanneista ei sanonut mitään negatiivista S-ryhmän kaupallisesta kenttäkoulutuksesta. Kaikki olivat yksimielisiä siitä, että kenttäkoulutuksesta on ollut hyötyä heidän urilleen. Järjestään kaikki kertoivat, että erityisen tärkeässä roolissa uran kannalta on ollut se verkosto, joka muodostui jo koulutuksen aikana sekä koulutuskavereihin että muuhun S-ryhmän henkilöstöön. Tutkimuksen aineistosta paljastui, että kyseinen kenttäkoulutusryhmä on ainutlaatuinen siinä mielessä, että henkilöt ovat pitäneet ryhmän kesken virallisten yhteyksien lisäksi muutenkin yhteyttä keskenään noin kahdesti vuodessa aina koulutusvuodesta lähtien. Henkilöt sparraavat toisiaan aina, kun tuntevat sen tarpeelliseksi. Sosiaalistuminen organisaatioon siis korostuu trainee-ohjelman positiivisena puolena.

Kenttäkoulutuksesta saatuja eväitä uralla koettiin olevan S-ryhmään tutustuminen laajasti, jonka seurauksena oli helpompi ymmärtää kokonaiskuva, miten eri toimijat liittyvät toisiinsa ja mikä kenenkin rooli on. S-ryhmän ajattelu- ja toimintatavat tulivat hyvin trainee-ohjelman aikana esille. Yksi kyselyyn vastanneista kertoo arvostavansa sitä kiireetöntä ja konkreettista mahdollisuutta oppia ja päästä organisaatioon sisään, joka on mahdollista koulutuksen kautta. Nimenomaan käytännön työharjoittelu koettiin hyväksi, koska siitä sai heti substanssiosaamista monipuolisesti. Niin monipuolisesti ei suorarekrytoinnissa pääse eri tehtäviin tutustumaan, vaan työntekijälle opetetaan ainoastaan tietyt tehtävät.

Moni koki kaupallisen kenttäkoulutuksen korvaamattoman arvokkaana kokemuksena, josta saa positiivisen leiman otsaansa S-ryhmässä. Muutama mainitsi myös, ettei uskoisi olevansa nykyisissä tehtävissään ilman kenttäkoulutusta. Toiset korostivat kuitenkin sitä, että yksilöllä itsellään on vastuu myöhemmästä urapolustaan, eikä valmiita polkua yksikään organisaatio voi kenellekään luvata. Kenttäkoulutus on vain yksi positiivinen tekijä uraa edistämässä, mutta yksilön asenteella on suurin merkitys.

Yksi henkilö kritisoi sitä, että kenttäkoulutukseen valitaan usein vain tietyn tyyppisiä henkilöitä ja heistä tehdään ihmisten johtajia, vaikkei se olisikaan urakehityksen itseisarvo. Koulutukseen on siis perinteisesti rekrytoitu samalla muotilla, jolloin vaativia asiantuntijatehtäviä ja niiden vaatimuksia ei ole aina otettu huomioon. Pitää muistaa, että S-ryhmä tarvitsee johtajia, mutta myös paljon asiantuntijoita.

4.2.3 Mitkä tekijät yleensä ottaen vaikuttavat urapolkuun?

Kaikki tutkimukseen osallistuneet olivat samaa mieltä siitä, että yksilö vaikuttaa omaan urapolkuunsa enemmän kuin organisaatio. Yksilö voi edistää uraansa omalla sitkeydellään, määrätietoisuudellaan, tahdollaan ja asenteellaan. Tärkein eteenpäin vievä tekijä on tiedostaminen siitä, mitä haluaa tehdä ja uskoo itseensä. Motivaation ja uteliaisuuden lisäksi tarvitaan kykyä hahmottaa laajoja kokonaisuuksia sekä kehittämiskykyä.

Kenttäkoulutettujen johtajien mielestä oma aktiivisuus ratkaisee. Pitää olla aktiivinen etsimään haasteita ja antaa vahvoja näyttöjä omasta osaamisesta. Eräs tutkimukseen osallistuneista kommentoi, ettei tiedä kenenkään uran olleen kiinni hänen älykkyydestään tai ainakaan älyn puutteesta. Toki pitää olla joitakin kykyjä ja osaamista, jotta erottuu mahdollisista kilpailijoistaan. Toinen henkilö mainitseekin kyvyn tutustua ihmisiin ja tulla huomatuksi eri ryhmissä tärkeiksi uraan vaikuttaviksi tekijöiksi.

”Omalta kohdaltani uskon positiivisesti vaikuttaneen sen tekijän, että olen pysynyt uskollisena yhdelle työnantajalle. Olen asteittain näyttöjen myötä siirtynyt organisaatiossa eteenpäin, eli aina on ollut selkeä tulospolku, johon kulloinenkin esimieheni on pystynyt nimityspäätöksensä perustamaan. Kun on pyörinyt näinkin kauan samassa organisaatiossa, tuntee ihmiset, tuntee työskentelytavat ja pystyy vaikuttamaan moniin asioihin. Urapolkuun vaikuttavat molemmat asiat eli tietysti itse vaikuttaa jättämiensä jälkien (tulosten) kautta ja luonnollisesti myös organisaatio vaikuttaa.”

Haitaksi uralle voivat kyselyyn osallistuneiden henkilöiden mielestä olla liika kiire edetä, liian kapea-alainen osaaminen, huonot sosiaaliset taidot ja yhteistyökyvyttömyys. S-ryhmässä kyvyttömyys sisäistää ryhmän käänteistä konsernirakennetta saattaa

aiheuttaa hankaluuksia. Kaiken kaikkiaan tahdon puute ja rajoittunut näkökulma voivat asettua esteeksi etenemiselle. Lisäksi huonot näytöt omasta osaamisesta vaikeuttavat eteenpäin menemistä.

Organisaatio voi vaikuttaa yksilön uraan auttavasti tai estävästi. Organisaation tulisi tarjota mahdollisuuksia ja tukea niissä menestymistä. Jos mahdollisuuksia kehittymiselle ei anneta, hyvät työntekijät hakeutuvat muihin työpaikkoihin. Heikolla esimiestyöllä voidaan tehdä hallaa sekä yksilön että koko organisaation osaamiselle. Ensimmäisillä esimiehillä on erityisen suuri vaikutus siihen minkälaisen pohjan henkilö saa uralleen ja tämän lisäksi saa mallin omalle esimiestoiminnalleen.

4.2.4 Millainen on hyvä ura ja hyvä työnantaja?

Trainee-ohjelmalla näyttää olevan positiivinen vaikutus henkilöstön sitouttamiseen. Erikoista sinänsä, että yhdeksän henkilöä 11:stä on yhä S-ryhmä palveluksessa noin 13 vuoden palveluksen jälkeenkin, vaikka yleisesti havaittu trendi on yhdelle työnantajalle tehdyn työuran lyhentyminen. Se osoittaa sitoumusta ja uskollisuutta työnantajalle, vaikka konsernin sisällä työtehtäviä onkin vaihdettu.

S-ryhmässä pysymisen syyksi mainittiin hyvä yhteishenki ja työtoverit, työnantajan menestys, osuustoiminnallisuus, kohtuullinen palkkaus ja kouluttautumismahdollisuudet. Tärkeimmäksi asiaksi nousi S-ryhmän kyky tarjota mahdollisuuksia etenemiseen ja mielenkiintoisten töiden ja tehtävien runsaus. Organisaatiosta työntäviä syitä ei yksikään kenttäkoulutettu kokenut urallaan, joskin muiden organisaatioiden palvelukseen lähtemistäkin joku oli harkinnut.

Tutkimukseen osallistuneet henkilöt kuvasivat lähes samalla tavalla hyvää työnantajaa ja työuraa. Hyvää työnantajaa luonnehditaan pitkäjänteiseksi ja luotettavaksi. Työnantajan tulee olla reilu, hyvät arvot omaava ja vastuullinen. Henkilöstölleen työnantajan tulee tarjota mahdollisuuksia edetä sekä antaa vastuuta ja valtaa. Yksilöillä tulee olla mahdollisuus työskennellä itsenäisesti ja heihin tulee luottaa. Työnantajan menestys ja voimakas kasvu pitää mielenkiinnon yllä. Työnantajan tulee pitää huolta työntekijöistään.

Hyväksi uraksi yksi kenttäkoulutetuista mainitsee *"Oman elämäntilanteen, halujen ja resurssien vastaavuus aina kyseiseen työtehtävään. Hyvä ura ei välttämättä ole ylöspäin, vaan myös horisontaalista liikkumista. Hyvä ura jättää jälkeensä onnistumisia, myös epäonnistumisia ja niistä kasvamista, tuloksellisuutta ja arvokkaita ihmisiä. Aikaa pitää jäädä myös muulle kuin työlle."*

Hyvä työura on kyselyiden perusteella sellainen, että henkilö itse tuntee onnistuneensa. Hyvä ura ei ole tietynlainen vaan riippuu täysin motivaatiotekijöistä ja siitä, miten henkilö saavuttaa itselleen asettamansa tavoitteet. Hyvällä uralla on mahdollisuuksia kehittää henkilökohtaista osaamista ja toteuttaa itseään. Itselle luontaisen työn tekeminen on motivoivaa. Parasta on se, että nauttii työtehtävistään ja saa työskennellä mukavan porukan kanssa. Hyvä työelämä on sellainen, että se antaa mahdollisuuden käyttää aikaa myös muuhun elämään.

Erilaisia vastauksia tuli siihen liittyen, miten pitkään kannattaa sitoutua yhteen työnantajaan tai organisaatioon. Toisten mielestä tehtäviä tulee vaihtaa muutaman vuoden välein. Toiset korostivat yhteen työnantajaan sitoutumista ja sen palveluksessa kehittymistä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään tutkielman tulokset tiivistetyssä muodossa. Luvussa vastataan myös johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja tehdään tutkimustuloksista päätelmiä. Lopuksi pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Usein yhden arvioituksen ratkaiseminen synnyttää ja tuo esiin monia uusia kysymyksiä. Niin tapahtui myös tässä tutkimuksessa S-ryhmän kaupallisen kenttäkoulutuksen jälkeisistä urapoluista.

5.1 Yhteenveto tutkimustuloksista ja pohdintaa

Tässä tutkimuksessa vastataan kysymykseen, miten S-ryhmän kaupallisen kenttäkoulutuksen käyneiden henkilöiden urat ovat edenneet. Kiinnostavaa oli tutkia myös sitä, mitkä tekijät yleensä ottaen vaikuttavat yksilöiden urapolkuihin ja miten he ajattelevat urakehityksestä. Vastauksia näihin kysymyksiin saatiin erään kaupallisen kenttäkoulutusryhmän jäseniltä.

Tutkittavien urapolut olivat edenneet S-ryhmässä noin 13 vuoden aikana kenttäkoulutettavista johtajiksi. Eteneminen oli tapahtunut pääsääntöisesti vertikaalisesti, organisaatiossa ylöspäin, mutta myös horisontaalista etenemistä ja kehittymistä oli tapahtunut. Toiset yksilöt olivat olleet koko trainee-ohjelman jälkeisen uransa ajan samassa organisaatiossa töissä, toiset olivat siirtyneet organisaatiosta toiseen pariinkin otteeseen. Kaiken kaikkiaan vahvaa sitoutumista työnantajaan oli kenttäkoulutettujen osalta havaittavissa. Syytä siihen, miksi sitoutumista on tapahtunut, voi olla monia. Sitoutumiseen vaikuttavat olennaisesti varmasti se, että sosiaalistumisprosessi on onnistunut erityisen hyvin. Yksilöiden ja yritysten arvot ovat kohdanneet. Henkilöt kokivat nykyisen työnantajansa turvallisenä, mielenkiintoisena ja mahdollisuuksia antavana. Varmasti myös työnantajan näkökulmasta kenttäkoulutetuista on kannattanut pitää kiinni ja tarjota heille valtaa ja vastuuta motivaatiota lisäämään. Onhan koulutettavat seulottu ja valittu satojen potentiaalisten korkeakoulun käyneiden hakijoiden joukosta ja tämän jälkeen heidän koulutukseensa tehty investointeja.

Organisaatio luo mahdollisuuksia yksilöiden urakehitykseen, mutta yksilö itse viime kädessä määrää sen millaiseksi hänen uransa muodostuu. Tähän vaikuttavat puhtaasti yksilön persoonallisuuden piirteet ja taustoista kumpuavat tavoitteet, joita jokainen omalle uralleen asettavat. Hyvänä urana nähdään sellainen kokonaisuus, joka sopii yksilölle itselleen ja joka ottaa huomioon myös muun elämän ja elämäntilanteet. Uralla tulee kenttäkoulutettujen mukaan saada kehittyä henkilönä ja osaamisen tulee kumuloitua uran edetessä.

Subjektiiivinen urakäsitys oli vallalla yksilöiden kertomuksissaan, vaikka oma ura ja sen historia kerrottiinkin objektiivisen ytimekkäästi koulutuksen ja eri titteleiden jatkumona. Ura nähtiin ennen kaikkea omana kehittymispolkuna. Rajattomista urista ei voida niinkään tämän tutkimuksen tulosten yhteydessä keskustella. Trainee-ohjelmien tarkoituskin lienee synnyttää perinteisiä, yhteen työnantajaan sitouttavia urapolkuja, joissa kehitytään vähitellen erilaisten horisontaalisten ja vertikaalisten siirtymien jälkeen kisällistä mestariksi. Tässä tutkittavien kenttäkoulutettujen urapolut ovat olleet hyvin perinteisen uramallin mukaisia.

Trainee-ohjelmat antavat kävijöilleen positiivisen leiman ja huomiota organisaatiossa. Erityisesti kaupallisesta kenttäkoulutuksesta eväänä saatu S-ryhmän laajuinen verkosto koetaan korvaamattomana pääomana. Sen kautta yksilö saa vaikutuskanavia ja tukea omalle kehitymiselleen. Verkosto muodostuu sekä vertaisista että muista henkilöstön ja johdon edustajista. Mikäli yksilöllä itsellään on kykyä käyttää tätä verkostoa saavuttaakseen yhä parempia tuloksia ja yksilö uskoo itseensä, hän myös saavuttaa haluamansa. Määrätietoisuutta, tahtoa ja sosiaalisia taitoja tarvitaan työelämässä selviytymiseen, sillä onnistumiset eivät ole aina itsestään selvyys. Osaamisvaatimusten lisääntymisen lisäksi epävarmuus oman työn jatkuvuudesta on vähentynyt. Työnantajan ja -tekijän väliset psykologiset sopimukset ovat löyhentyneet. Yksilön tulee huolehtia ensisijaisesti omasta työmarkkinakelpoisuudestaan, sillä muihin tekijöihin hän ei voi vaikuttaa. Jos erilaisilla trainee-ohjelmilla voidaan vaikuttaa myönteisesti tähän kehitykseen, on se hyvä asia. Ihminenhän kuitenkin kaipaa myös jatkuvuutta ja turvallisuutta elämäänsä.

Mitkä tekijät loppujen lopuksi vaikuttavat urapolkujen muodostumiseen ja niiden mielekkyyteen on varsin laaja tutkimuksen alue. Tässä tutkimuksessa saadut tulokset

ovat vain pieni otos siitä, mitä aiheesta olisi saatavilla. Suuremmalla otoksella tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä saataisiin parannettua huomattavasti.

5.2 Mahdolliset jatkotutkimusaiheet

Mielenkiintoisia jatkotutkimuksen aiheita ovat, miten S-ryhmässä muiden kuin kenttäkoulutettujen urat ovat edenneet. Onko näiden kahden ryhmän välillä urapoluissa huomattavia eroja? Tätä kysymystä aion pohtia gradussani. Hypoteesina on, että trainee-ohjelmat auttavat suotuisasti urakehityksessä ja niiden käyneiden henkilöiden urat eroavat sellaisten henkilöiden urista, jotka kyseistä ohjelmaa eivät ole käyneet. Jos tutkimuksen tuloksena hypoteesi voidaan todeta oikeaksi, herää kysymys siitä, onko ohjelman käyneille annettu jo valmis urapolku etukäteen ja heidän urakehityksessään muut asiat kuin suoritettu trainee-ohjelma painavat huomattavasti vähemmän kuin muilla muuten saman taustan omaavilla työntekijöillä.

Tämän tutkimuksen perusteella voisi päätellä, että ainakin S-ryhmässä trainee-ohjelmalla on henkilöstöä sitouttava vaikutus, jos 11 henkilöstä yhdeksän on yhä konsernin palveluksessa noin 13 vuotta kenttäkoulutuksen jälkeen. Tämä herättää kysymään, mitä on tapahtunut niille harvemmillä yksilöillä, jotka ovat lähteneet S-ryhmästä muihin organisaatioihin. Asiaan olisi jo tartuttu tässä tutkimuksessa, jos lähteneet henkilöt olisi tavoitettu. Valitettavasti näin ei kuitenkaan käynyt. Olisi mielenkiintoista kuulla heidän näkemyksensä trainee-ohjelmasta osavaikuttajana heidän urapoluilleen tai onko joitain muita tekijöitä, jotka ovat ohjanneet heitä valitsemaan toisin kuin valtaosa henkilöistä. Jos tutkitaan ainoastaan yhä organisaatiossa työskenteleviä, saamme luultavasti positiivisemmän kuvan tapahtumista kuin kaikkia trainee-ohjelman käyneitä kuuntelemalla.

Trainee-ohjelmien vaikutusta urapolkuihin on tutkittu kaiken kaikkiaan vielä melko vähän ainakin Suomessa, joten uusia tutkimuskysymyksiä voi aiheeseen liittyen asettaa vähitellen lisää, mitä syvemmin asiaa alkaa pohtia. Koska suomalaisten isojen yritysten keskuudessa trainee-ohjelmien järjestäminen on jo tavallista, asiaa kannattaisi alkaa tutkia. Myös yritysten näkökulmasta kannattaisi pohtia, mikä trainee-ohjelmien todellinen anti on ja miten niitä voitaisiin edelleen kehittää.

LÄHTEET

Alasuutari P. (1995). Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Arthur M. B., Hall D. T & Lawrence B. S. (1989). Handbook of Career Theory. Cambridge: Cambridge University Press, New York.

Arthur M. B. & Rousseau D. M. (1996). A Career Lexicon for the 21st Century. Academy of Management Executive. Vol. 10, No. 4, pp. 28–40.

Arthur M. B., Khapova S. N. & Wilderom C. P. M. (2005). Career Success in a Boundaryless Career World. Journal of Organizational Behavior. Vol. 26, pp. 177–202.

Ashenfelter O. (1978). Estimating the Effect of Training Programs on Earnings. The Review of Economics and Statistics. Vol. 60, No. 1 pp. 47–57.

Baruch Y. (2004). Transforming Careers: from Linear to Multidirectional Career Paths. Organizational and Individual Perspectives. Career Development International. Vol. 9, No. 1, 2004, pp. 58–73.

Berger P. & Luckman T. (1994). Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Tiedon- sosiologinen tutkielma. Gaudeamus, Helsinki.

Cohen L. & Mallon M. (2001). My Brilliant Career? Using Stories as a Methodological Tool in Careers Research. International Studies of Management and Organization. Vol. 31:3. pp. 48–68.

Collin A. (1998). New Challenges in the Study of Career. Personnel Review. Vol. 27, No. 5, pp. 412–425.

Cooper C. (2005). The Future of Work: Careers, Stress and Well-being. Career Development International. Vol. 10, No. 5, pp. 396–399.

De Vos A., Dewettinck K. & Buyens D. (2008). To Move or not to Move? The Relationship between Career Management and Preferred Career Moves. *Employee Relations*. Vol. 30, No. 2, pp. 156–175.

Eskola J. & Suoranta J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Hall D. (1996). Protean Careers of the 21st Century. *Academy of Management Executive*. Vol. 10, No. 4, pp. 8–16.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. (2004). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hsiung T. L. & Hsieh A. T. (2003). Newcomer Socialization: The Role of Job Standardization. *Public Personnel Management* Vol. 32, No. 4, pp. 579–589.

Inkson K. (2002). Thinking Creatively about Careers: the Use of Metaphor in Career Creativity by Peiperl M. A., Arthur M. B. & Anand N. (Eds.) Oxford University Press pp. 15–34.

Jyrinki E. (1976). *Kysely ja haastattelu tutkimuksessa*. Helsinki: Oy Gaudeamus Ab.

Koskinen, Alasuutari & Peltonen. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Kowtha N. (2008). Engineering the Engineers: Socialization Tactics and New Engineer Adjustment in Organizations. *IEEE Transactions on Engineering Management*. Vol. 55, No. 1, pp. 67–81.

Kurtén S. (2001). *Uraputkesta itsensä johtamiseen*. Helsinki: Dialogia Oy.

Lau V. & Shaffer M. (1999). Career Success: the Effects of Personality. *Career Development International*. Vol. 4, No. 4, pp. 225–230.

Lähteenmäki S. (1995). "Mitä kuuluu – kuka käskää?" Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä – vaihemallin mukainen tarkastelu. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-1:1995.

Mallon M. (1998). The Portfolio Career: Pushed or Pulled to it? *Personnel Review*. Vol. 27, No. 5, pp. 361–377.

Neilimo K. (2005). *Oma kauppa*. Keuruu: Otava.

Salminen E. (2005). *Joustava urakehitys - Miten johtaa sitä?* Helsinki: Edita Publishing Oy.

Schein E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Addison-Wesley Publishing Company. Massachusetts.

Schein E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. 2nd edition. Jossey-Bass. San Francisco.

Smith-Ruig T. (2008). Making Sense of Careers through the Lens of a Path Metaphor. *Career Development International* Vol. 13, No. 1, pp. 20–32.

Sonnenfeld J. & Kotter J. P. (1982). "The Maturation of Career Theory". *Human Relations* Vol. 35, pp. 19–46.

S-ryhmä (2008a). *S-ryhmän vuosi 2007*.

Sullivan S. (1999). The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*. Vol. 25, No. 3, pp. 457–484.

Särkijärvi T. (toim.) (2006). *Uraohjauksesta ristiin rastiin*. Seinäjoen koulutus kuntayhtymä. Seinäjoki.

Vanhala S. (1986). Liikkeenjohtajien uraan vaikuttavat tekijät. Tutkimus taustan, koulutuksen ja työkokemuksen vaikutuksesta mies- ja naisjohtajien urakehityksessä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-80.

Vanhatalo M. (2007). Ura ja rekrytointipalveluiden ajankohtaislehti 2/2007. Tampereen yliopiston ura- ja rekrytointipalvelut. Tampere.

Van Maanen J. (1977). Organizational Careers: Some New Perspectives. John Wiley & Sons. London.

Internet lähteet:

Helsingin Sanomat (HS) 10.11.2007. Viitattu 10.11.2007.

<http://www.hs.fi/>

S-ryhmä 2007. Viitattu 18.2.2008.

<http://www.kenttakoulutus.info/index.html>.

S-ryhmä 2008b. Viitattu 6.4.2008.

<http://www.s-kanava.net/valtakunnallinen/etusivu>

Taloussanommat 3.3.2008. Viitattu 17.3.2008.

<http://www.taloussanommat.fi/tyoelama/2008/03/03/Yrityksen+keltanokasta+tuli+trainee/20085563/111>.

LIITTEET

Liite 1: Kysymykset S-ryhmässä yhä työskenteleville kenttäkoulutuksen käyneille

1. Mikä olet koulutukseltasi? Kerro opiskelutaustastasi lyhyesti.
2. Olet suorittanut S-ryhmän kaupallisen kenttäkoulutuksen. Miten urasi on edennyt S-ryhmässä kaupallisen kenttäkoulutuksen jälkeen? Minkälaisissa tehtävissä olet toiminut?
3. Koetko kenttäkoulutuksen auttaneen Sinua eteenpäin urallasi? Jos koet, mitä valmiuksia ja apuja koet kenttäkoulutuksen antaneen?
4. Miten paljon ajattelet kaupallisen kenttäkoulutuksen vaikuttavan yleensä yksilöiden urapolkuihin S-ryhmässä? Anna esimerkkejä, mitä olet havainnut ympäröivästä työverkostostasi.
5. Aloitit urasi S-ryhmässä vuonna 1995 ja työskentelet edelleen S-ryhmän palveluksessa. Minkä tekijöiden ajattelet vaikuttaneen siihen, että työskentelet yhä S-ryhmässä?
6. Mitkä tekijöitä arvostat työnantajassa eniten?
7. Minkälainen on mielestäsi hyvä työura?
8. Mitkä ajattelet tärkeimmiksi auttaviksi tekijöiksi edetä ja onnistua uralla? Miten yksilö itse voi edistää kehittymistään? Entä miten organisaatio voi vaikuttaa urapolkujen muodostumiseen? Kumpi vaikuttaa mielestäsi enemmän urapolkuun; yksilö vai organisaatio?
9. Mitkä tekijät mielestäsi sen sijaan voivat haitata urakehitystä yksilön näkökulmasta?
10. Kerro omista tulevaisuudenodotuksistasi oman urasi suhteen sekä S-ryhmästä työnantajana?
11. Tuleeko mieleen vielä jotakin lisättävää jo kerrottuun?