



Urapolun johtaminen

Samuli Similä

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Joulukuu 2023

Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma

Similä, Samuli

Urapolun johtaminen

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Joulukuu 2023, 96 sivua

Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Työelämän muuttaessa muotoaan uusien sukupolvien astuessa työelämään, teknologian kehittymisen ja yleisen asenneilmapiirin muuttumisen myötä on myös johtamisen vastattava tätä murrosta. Urapolku sekä siihen liittyvä osaamisen kehittäminen ovat yhä tärkeämpi osa arjen toimintaa. Tarve aihekokonaisuuden tutkimiseen kohdeorganisaatiossa löytyi ilmiöstä, missä koettiin kehitysmahdollisuudet selvästi yrityksen tahtotilaa heikommin. Asiaa lähestyttiin päivittäisjohtamisen näkökulmasta, koska se oli tehokkain tapa saavuttaa asiakasrajapinnan henkilöstön arki.

Lähdettiin tutkimaan sitä, toteutuuko urapolun johtaminen ja siihen liittyvä osaamisen kehittyminen tasalaatuisena sekä selvittämään niitä hyötyjä, mitä tehostamalla voidaan saada ja etsittiin konkreettisia kehityskohteita tasalaatuisuuden parantamiseksi. Tutkimusta varten haastateltiin kymmenen esihenkilöasemassa työskentelevää henkilöä.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina ja aineisto analysoitiin hyödyntäen teemoitteluun. Tutkimuksessa voitiin huomata, että urapolun johtaminen ja siihen liittyvä osaamisen kehittäminen on erittäin monitasoinen aihe. Tälle kokonaisuudelle ei ollut organisaatiotasolla yhteisiä prosesseja eikä aihekokonaisuutta käsitelty ohjatusti, mikä on johtanut tasalaatuisuuden puuttumiseen. Keskeisimpinä haasteina esille nousivat se, että organisaatiossa tätä asiaa ei arjen tasolla priorisoida vaan johtaminen etenkin arjen osalta on luku- sekä asiakeskeistä. Tästä on seurannut osaamisvaje urapolun ja siihen liittyvän kokonaisuuden johtamisen suhteen.

Voidaan nähdä, että urapolun johtaminen on todella monitahoinen kokonaisuus, johon tarttuminen yksittäisten asioiden kautta on mahdotonta. Urapolun johtaminen vaatii sen, että yksilöllä on mahdollisuus tutkia urapolkuja ja löytää horisontti omalle uralleen. Tämän asian johtaminen avaa runsaasti positiivisia asioita: siitä on mahdollista löytää motivaatiota, joka ruokkii kehittymistä ja nykytyössä pärjäämistä, työyhteisön kollektiivinen älykkyys kasvaa, jos osaaminen on tiimin toiminnassa keskiössä, organisaation oppimisen kannalta onnistunut urapolun johtaminen on keskeisimpiä toimenpiteitä, koska mahdollisimman laaja osaamis pohja erilaisista tehtävistä laajentaa koko organisaation osaamista. Voisikin todeta, että onnistuessaan urapolun johtaminen hyödyttää yksilöä, esihenkilöä, tiimiä ja myös organisaatiota merkittävästi ja on myös avain nykymaailman kilpailussa pätevistä, sitoutuneista työntekijöistä.

Avainsanat (asiasanat)

Ura, urapolku, urapolun johtaminen, osaamisen kehittäminen, oppiminen, yrityskulttuuri.

Similä, Samuli

Career path leadership

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, December 2023, 96 pages

Degree Programme in Organizational and Financial Management. Master's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

As the working landscape evolves with the emergence of new generations into the workforce, technological advancements, and shifts in the general attitude, leadership must also respond to this transformation. Career paths and the associated skill development have become increasingly integral to everyday operations. The need to explore this subject within the target organization arose from an issue identified among employees, where developmental opportunities were perceived to be lower than the company's intended aspirations.

This matter was approached from the perspective of daily management, as it was deemed the most effective way to engage frontline personnel. This research aimed to determine whether career path leadership and related skill development were consistent across different teams. Additionally, it sought to uncover the benefits that could be obtained by enhancing these aspects and identify specific areas for improvement in consistency. The research was conducted through thematic interviews, involving ten individuals in managerial positions.

The interviews were conducted as semi-structured thematic interviews and were analyzed using thematic analysis. The research revealed that career path leadership and associated skill development are highly complex subjects. The organization lacked common processes at the organizational level and did not systematically address this topic, resulting in inconsistency. Key challenges highlighted included the lack of prioritization of this matter in daily operations within the organization, with management being largely focused on numbers and immediate concerns. Consequently, there was a skills gap concerning the leadership of career paths and the associated holistic approach.

It can be observed that managing a career path is a multifaceted issue that cannot be addressed through isolated elements. Effective career path management necessitates individuals having the opportunity to explore their career trajectories and discover their professional horizons. Managing this aspect opens numerous positive outcomes: it fosters motivation that fuels personal development and success in current roles, enhances the collective intelligence of a team when expertise is at the core of team functioning, and successful coaching in organizational learning is one of the pivotal actions as a broad knowledge base from diverse roles expands the overall organizational skill set. It could be argued that successful career path management significantly benefits the individual, the manager, the team, and the organization as a whole and is also a key factor in the competition for skilled, committed employees in today's world.

Keywords/tags (subjects)

Career, Career Path, Career Path Management, Skill Development, Learning, Corporate Culture

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkittava yritys.....	7
2	Urapolku ja sen johtaminen	8
2.1	Ura	8
2.2	Urapolun johtaminen	10
2.2.1	Urapolun johtaminen arjessa	12
2.2.2	Uratoimettomuus	14
2.3	Urapolun johtamisen merkitys.....	15
3	Osaamisen johtaminen	18
3.1	Oppimisen merkitys työelämässä	18
3.2	Osaamisen kehittämisen johtaminen	19
3.3	Moderni osaamisen johtaminen arjessa.....	22
3.4	Motivaatio - osaamisen kulmakivi	24
3.5	Työyhteisön merkitys osaamisen kehittämisessä.....	27
4	Yrityskulttuuri.....	30
4.1	Yrityskulttuurin johtaminen	32
4.2	Milloin on aika muuttaa yrityskulttuuria	36
5	Tutkimuksen toteutus.....	38
5.1	Tutkimuskonteksti.....	38
5.2	Tutkimuksen suunnittelu	38
5.3	Tutkimusasetelma	41
5.4	Aineiston keruu	44
5.5	Sisällönanalyysi.....	47
6	Tutkimuksen tulokset	52
6.1	Toimintaympäristöjen eroavaisuudet	52
6.2	Urapolun ja osaamisen kehittämisen nykytila	53
6.3	Myymläpäälliköiden toivetilä urapolun johtamiselle	55
6.4	Urapolun johtamisen nykytila	57
6.5	Urapolun johtamisella motivaatiota nykytyöhön	61
6.6	Myymläpäälliköiden valmiudet urapolun johtamiseen	65
6.7	Haastatteluissa esille nousseet kehitysehdotukset	68

7	Johtopäätökset	81
8	Pohdinta	87
8.1	Tutkimuksen eettiset näkökulmat	87
8.2	Tutkimuksen luotettavuus	88
8.3	Jatkotutkimuskohteet	91
	Lähteet	92

Kuviot

	Kuvio 1. Urapolun johtamisen askeleet	16
	Kuvio 2 Oppimispolku	19
	Kuvio 3. Tulevaisuuden osaamistarpeet	20
	Kuvio 4. Osaamisen kehittämisen hyödyt.....	22
	Kuvio 5. Arvojen jalkautuminen organisaatiossa	31
	Kuvio 6. Arvojen upottamisen mekanismit.....	32
	Kuvio 7. Yrityskulttuurin johtaminen	33
	Kuvio 8. Leidenschaftin menestysketju	34
	Kuvio 9. Kulttuurin johtamisen vaiheet..	36
	Kuvio 10. Yrityskulttuurin muutostarpeet.	37
	Kuvio 11. Tutkimuksen lähtökohdat.	39
	Kuvio 12. Laadullisen tutkimuksen keskeiset elementit.....	41
	Kuvio 13. Tutkimuksen runko	43
	Kuvio 14. Teemahaastattelussa käytetty runko.....	46
	Kuvio 15. Aineiston käsittely ja analyysi.	48
	Kuvio 16. Esimerkki aineiston luokittelusta	50
	Kuvio 17. Kulttuurilähtö.	72
	Kuvio 18. Johtamisen prioriteettiasetelman muutos.	78

1 Johdanto

Urapolku, osaamisen kehittäminen ja oppiminen ovat asioita, joista varmasti jokainen on työelämässä kuullut. Nämä ovat monitasoisia asioita, joihin liittyy kiinteästi niin johtaminen, henkilökohmainen motivaatio ja tahtotila kuin organisaatiokulttuuri. On entistä tärkeämpää, että johtamisella mahdollistetaan urapolku ja osaamisen kehittyminen. Näitä asioita ei voida irrottaa toisistaan vaan ne kulkevat tiivisti käsikädessä, mikäli halutaan onnistua laajasti työelämän haasteiden edessä.

Urapolun tarkastelun näkökulma voi vaihdella esimerkiksi sen mukaan, kenen kautta asiaa tarkastellaan. Tässä työssä tarkastellaan urapolun johtamisen näkökulmaa lähiesihenkilön näkökulmasta. Tähän kokonaisuuteen liittyy myös osaamisen kehittäminen sekä yrityskulttuuri mahdollistavana elementtinä. Tässä työssä valittiin tutkittavaksi viiteryhmäksi kaksi myyntikanavaa, joita lähdettiin tutkimaan urapolun johtamisen toteutumisen tasalaatuisuuden näkökulmasta. Tutkimuskontekstia puoltava asia oli myös se, että kohdeorganisaatioiden toimintaympäristössä vaikutusmahdollisuudet ovat laajat ja päivittäisjohtaminen esihenkilöiden kautta on väline molempiin suuntiin niin yksilöä kuin organisaatiota kohden.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, voidaanko urapolun johtaminen tuoda tasalaatuisesti osaksi kohdeorganisaation arkea. Opinnäytetyössä haastateltiin kymmenen asiakasrajapinnan esihenkilöasemassa toimivaa henkilöä kahdesta eri myyntiorganisaatiosta. Näiden haastattelujen pohjalta muodostettiin kokonaiskuva nykytilanteesta, tunnistettiin selkeimmät urapolun johtamisen haasteet arjessa sekä kehityskohdat ja voitiin todentaa, miksi tähän asiaan on tärkeää panostaa.

Aiheen tutkiminen oli työyhteisön sekä organisaation näkökulmasta tärkeää, koska selkeitä yhteisiä toimintamalleja tai koulutuspolkuja ei havaittu. Urapolun ja siihen liittyvien kokonaisuuksien johtamisen merkitys korostuu tulevaisuudessa ja selkeän yhteisen tahtotilan sekä toimintamallien löytäminen hyödyttää niin työntekijöitä, työyhteisöä kuin organisaatio laajemmin.

Kohdeorganisaatiolle tarjottiin tällä opinnäytetyöllä mahdollisuus tarkastella organisaation oppimista ja niitä hyötyjä, mitä liittyy yrityksen sisällä henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja urakehityksen mahdollistamiseen. Tutkimuksessa haluttiin tarjota näkökulma siitä, miten voidaan

asiakasrajapinnassa olevaa osaamista jalostaa laajemmin osaksi organisaatiotason oppimista, panostamalla urapolun johtamiseen ruohonjuuritasolla.

Kun tätä ilmiötä tarkastellaan laajemmin, on huomioitava, että työikäisten osuus väestössä vähenee, työurat pitenevät, tekniikka kehittyy ja globalisaatio vie osaavaa työvoimaa pois Suomesta. Tällöin on tärkeää keskittyä osaamisen kehittämiseen ja monipuolisempiin työuriin, jotta voidaan vastata suomalaisen työelämän lisääntyviin haasteisiin. Osaamisen kehittämisessä on tärkeää lähteä liikkeelle juuri ruohonjuuritason toiminnasta, työuran alussa olevien ihmisten kautta, jotta saadaan luotua työelämään normi osaamisen laajentamisesta ja pystytään myös johtamaan tätä.

1.1 Tutkittava yritys

Elisa Oyj on suomalainen telekommunikaatio- ja tietoliikennealan yritys, joka on yksi Suomen johtavista teleoperaattoreista. Elisa Oyj toimii Suomessa niin B2B kuin B2C asiakassegmenteissä. Lisäksi yritys on mukana erilaisissa liiketoiminnoissa niin Suomessa kuin ulkomailla. Tässä tutkimuksessa keskitytään kahteen samassa organisaatiossa toimivaan myyntikanavaan; Elisan myymälöihin sekä Elisan palvelupuoteihin. Elisan myymälöitä on tällä hetkellä 44 kappaletta ja palvelupuoteja 26 kappaletta. Molempia löytyy ympäri Suomea aina Rovaniemeltä eteläisempään Suomeen asti. Elisan myymälät ovat perinteisiä myymälöitä, jotka toimivat kauppakeskitymissä omana liikkeenään. Työntekijöitä näissä myymälöissä on vaihtelevasti neljän ja noin 25:n väliltä. Palvelupuodit taas vastaavasti ovat noin 3–4 hengen pienempiä kevytmyymälöitä, jotka toimivat osassa Citymarketteja. Perusajatus molemmissa konsepteissa on samankaltainen, palvella kuluttaja- ja yritysasiakkaita. Tämän työn näkökulmasta näitä eri konsepteja ei erotella toisistaan, koska se ei ole tarkoituksenmukaista.

2 Urapolku ja sen johtaminen

2.1 Ura

Damien, Fong ja Soon (2012, 427–429) määrittelevät uran laveasti elämänaikaisten ammatillisten asemien sekvenssinä tai yhdistelmänä. Perinteinen uramalli nojaa ajatukseen, missä ura nähdään suoritettavaksi yhden yrityksen palveluksessa, etenevän loogisesti yhden ammatin sisällä. Kuitenkin tämä ajatus perinteisestä uramallista on jäänyt vuosikymmeniä sitten poikkeukseksi normista. Damien, Fong ja Soon tutkivat modernia urakäsitystä. He jakavat uran käsitteenä kahteen osittain limittäin kulkevaan käsitetasoon: proteaaniseen sekä rajattomaan uraan. Proteaaninen ura on yksilön aktiivisesti hallinnoima ja sitä ohjaavat vahvasti omat arvot ja tavoitteet.

Mcdonald ja Hite (2023, luku 2) nostivat proteaanisen uran keskeiseksi asiaksi sen, että proteaaninen ura on vahvasti yksilön hallinnoima organisaation sijasta. Seppänen (2020, Taloussanomat) nostaa esille sen, että Z-sukupolvi toimii työelämässä proteaanisen työuran mallin mukaisesti ensimmäisenä sukupolvena kollektiivisesti ja se tulee muuttamaan työelämän perusteita kiihtyvällä tahdilla. Tämä voidaan nähdä peilaten myös Mcdonaldin ja Hiten (2023, luku 2) ajatuksiin niin, että valta uran suunnittelusta ja toimeenpanemisesta siirtyy enemmän työntekijälle. Seppänen (2020, Taloussanomat) jatkaa, että heille tärkeimpiä arvoja työelämässä ovat psykologiset tekijät; jaksaminen, työtyytyväisyys, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä henkilökohtaiset saavutukset ja heidän arvojensa keskiössä ovat vapaus sekä kasvu. He ovat myös hyvin usein aktiivisia vaihtamaan työnantajaa ja vanhakantaista lojaliteettia ei koeta. Työelämän tuomaan murrokseen ja psykologisiin vaikuttimiin liittyen Toivanen (2022, 2.1) nostaa esille sen, että nykyään ammatinvalinnassa on huomattavasti enemmän mahdollisuuksia valita ammatiksi myös oma harrastus. Tällaisia ammatiksi mukautuvia harrastuksia ovat esimerkiksi sosiaalinen media, koodaaminen ja kuntovalmennus. Vastaavia muitakin mahdollisuuksia on nykypäivänä enemmän digitalisaation ansiosta, toisin kuin aikaisempina vuosikymmeninä, koska pakkasidonnaisuus ei ole läsnä samalla tavalla. Toivanen (2022, 2.1) myös nostaa esille ajatuksen siitä, että työidentiteetti ja oma identiteetti linkittyvät nykyään toisiinsa huomattavasti tiiviimmin. Tätä ajatusta tukee vahvasti myös Asselman ja Specht:n (2023, 1045–1049) onnellisuuteen liittyvä tutkimus, jossa oli vertailtu onnellisuutta työntekijöiden ja esihenkilöiden kesken. Tutkimuksesta voitiin löytää korrelaatio urakehityksen ja onnellisuuden välillä. Huomattavaa tässä oli myös se, että uralla edenneiden joukossa onnellisuus oli parempaa jo ennen etenemistä. Kun tätä ajatusta peilataan Mcdonaldin ym. (2023, luku 2) sekä

Damien, ym. (2012, 427–429) esille nostamiin ajatuksiin voidaan nähdä korrelaatio työ- ja henkilökohtaisen identiteetin sekoittumisen vaikutuksista. Tämä ajatus peilautuu Toivasen (2022, 2.1) esille nostamaan näkökulmaan identiteettien sekoittumisen suhteen. Eli voidaan nähdä selkeä korrelaatio uralla etenemisen ja hyvinvoinnin välillä, mikä heijastuu myös työelämään.

Tässä vapaammassa mahdollisuudessa muodostaa uraa ja omaa työidentiteettiä onkin ominaista myös Damien, Fongin ja Soonin (2012, 427–429) esille tuoma psykologinen liikkuvuus. Se tarkoittaa vahvaa koettua kykyä tehdä muutoksia työelämässä, nähden rajattomia mahdollisuuksia tulevaisuudessa, vaikka edessä olisikin rakenteellisia rajoitteita. Termillä rajaton ura tarkoitetaan usein ilmiötä enemmän ylätasolta, ei yksilöön peilaten, eli kuvataan organisaatioiden välistä liikkuvuutta. Rajattomaan urakäsitykseen liittyy niin psykologinen kuin fyysinen rajan ylittäminen. Fyysinen liikkuvuus viittaa konkreettisiin työpaikan vaihtoihin sekä rakenteellisten rajojen rikkomiseen työtehtävissä, yrityksissä tai ammateissa. Tiivistäen voisi sanoa, että fyysinen liikkuvuus nähdään objektiivisena uramuutoksena, kun taas psykologista liikkuvuutta käsitellään subjektiivisena uramuutoksena. Kun puhutaan nykyaikaisesta uran määritelmästä proteaaninen uramääritelmä on yleisesti käytetty alakäsite. Seppänen (2020, Taloussanommat) muistutti, että termi on kehitetty jo vuonna 1976, joten kyseessä ei ole uusi asia, mutta alati sukupolvi sukupolvelta kiinteämpi osa työelämää. Fyysisen rajan ylittämiseen liittyy myös vahvasti paikan rooli urakehityksessä. Tätä asiaa tutkinut Rosie (2022, 293–296) esittää tutkimuksessaan johtopäätöksen, että tarkastellessaan paikkaa ihmisen olemassaolon ulottuvuutena auttaa se näkemään, että työelämällä on tilallinen kokonaisuus. Eli paikkaa voidaan tarkastella niin fyysisenä asiana kuin sosiaalisena aspektina. Paikan rooli urakehityksen teoriassa nähdään kolmesta näkökulmasta: rajoitteena, valintana ja sosiaalisena tarpeena päätöksenteolle. Teoreettiset lähestymistavat, kuten Krumboltzin sosiaalisen oppimisen teoria ja Hodgkinsonin urakehitysteoria, tuovat esiin paikan vaikutuksen yksilön urapolkuun ja päätöksentekoon.

Zhou, Jian ja Khapova (2023, 5–5.2) tuovat uran määrittelyyn tuoreen näkökulman tutkimuksensa kautta. He ovat tutkineet uralla tapahtuvia negatiivisia urashokkeja, mutta kääntäneet asetelman yleisestä lähestymistavasta poikkeavaksi keskittymällä sen positiivisiin elementteihin. Urashokki linkittyy proteaaniseen uramääritelmään ja nykyiseen käsitykseen urasta siten, että negatiivinen shokki vahvistaa käsitystä omasta uran omistajuudesta. Kuten yllä mainittiin, isossa kuvassa uran omistajuus on nykymaailmassa siirtymässä organisaatiolta työntekijälle, mutta nämä negatiiviset

shokit toimivat tässä myös katalysaattorina. Zhou, Jian ja Khapova (2023 5–5.2) nostavat esille sen, että negatiiviset urashokit toimivat usein niin, että ne kasvattavat motivaatiota oman kestävän urapolun kehittämisen suhteen, mikä johtaa mm. uusiin verkostoihin. He korostavat tutkimuksensa sitä, että kun negatiivisesta shokista toivutaan, ammennetaan motivaatiota kehittymiseen ja aletaan vahvistamaan oman uran omistajuutta. Se vahvistaa sitoutumista organisaatiota kohtaan ja tätä pitää myös pystyä huomioimaan johtamisen näkökulmasta, jotta urapolun johtaminen toimii tehokkaasti.

Ylläesitettyihin tutkimuksiin pohjaten voidaan todeta, että uran määritelmä elää. Tällä hetkellä elämme murroksessa, jossa mahdollisuudet teknologian sekä asenneilmapiirin muuttumisen takia muovaavat työuraa alati enemmän yksilön hallinnoimaksi kokonaisuudeksi. Tällöin organisaation ja työntekijän dynamiikka muuttuu, mutta johtamalla tätä kokonaisuutta hallitusti voidaan päästä tilanteeseen, jossa vastakkainasettelun raja siirtyy kauemmaksi ja kaikki osapuolet voittavat tehokkuuden kasvaessa.

2.2 Urapolun johtaminen

Cao ja Desiree (2013, 4–6) esittävät tutkimuksessaan, että nykypäivän muuttuneessa yhteiskunnassa urapolku nähdään yhä isompana osana ihmisen identiteettiä. Heidän lähtökohtanaan on, että urapolku itsessään voidaan nähdä nyky-yhteiskunnassa koko työuran aikaisien valintojen summana. Urapolku voi olla ylöspäin suuntautuvaa, vaakatasoista, eri alojen välillä vaihtelua tai syvenytymistä omaan alaan. Urapolun hallinta pitäisi olla myös jokaisella yrityksellä prioriteettina: miten osaamista kehitetään tulevaisuuden tarpeisiin urapolun johtamisen keinoin ja miten tätä kehitysprosessia tuetaan, johdetaan ja organisaation tasolta mahdollistetaan. Sahwitri ja Anggrianib (2015, 427–429) nostavat vastaavasti omassa tutkimuksessaan esille myös sen määritelmän, että urapolku on perättäisten tehtävien sekvenssi, joka muodostaa yksilön uran. He lisäävät, että urapolun perimmäisenä tavoitteena on ajatus tulevasta tehtävästä tai asemasta, jonka yksilö pyrkii saavuttamaan osana uraansa. Uraa voidaan myös suunnitella. Urasuunnittelu on kokonaisuus, jossa etsitään urahorisontti ja mietitään keinot sen saavuttamiseksi. Urakehityksessä mukana on ne kehityskohdat, joita löydetään henkilökohtaisten ja uratavoitteiden saavuttamiseksi.

Yritysten on strategiassaan ja johtamisessaan kiinnitettävä huomiota työntekijöiden uratarpeisiin, mikäli halutaan säilyttää tuottavat henkilöt organisaatiossa. Selkeitä huomioitavia löydöksiä Sahwitri ja Anggrianib:n (2015, 427–429) tutkimuksesta ovat seuraavat viisi kohtaa:

- **Reiluus:** työntekijät haluavat tasapuoliset mahdollisuudet urakehitykselle
- **Päivittäisjohtaminen:** työntekijät haluavat esihenkilöidensä aktiivisesti osallistuvan urakehitykseen, valmentamalla ja palautteen annon kautta
- **Näkymä organisaatiossa:** työntekijät tarvitsevat tietoa mahdollisuuksista oman yrityksensä osalta urakehitykseen liittyen: millaisia polkuja on olemassa, mitä osaamista tarvitaan yms.
- **Erilaisuuden huomiointi:** työntekijät tarvitsevat yksilöllistä tietoa ja heillä on todellisuudessa erilaisia kiinnostuksen tasoja urakehitykseen, riippuen useista eri tekijöistä
- **Erilaiset ambitiotasot:** tyytyväisyys on henkilökohtainen kokemus ja uratoiveet, tavoitteet ja suunnitelmat ovat erilaisia jokaisella yksilöllä.

Huolimatta siitä, miten urasuunnitelma toteutetaan, jos tavoitteet eivät ole realistiset ja urapolun mahdollistaminen ei toimi, ei esimerkiksi saada tietoa, koulutusta, tukea organisaatiolta tai esihenkilöltä, niin mikään suunnitelma itsessään ei kannata pitkälle.

Harrish, Pattie ja McMahan (2014, 102–104) näkevät tutkimuksessaan urapolulle tärkeinä asioina henkiset pääomat, jossa omaa osaamista sekä kokemusta ja suhteita on rakennettu. Huomioitavaa tässä urapolun näkökulmasta on myös se, että nämä henkiset pääomat voidaan jakaa geneerisiin yleismaailmallisiin osaamisiin, mitä voidaan siirtää helposti organisaatiosta toiseen tai vastaavasti yksityiskohtaiseen syväosaamiseen. Jälkimmäinen tuo arvoa vain sitä osaamista tarvitsevalle organisaatiolle. Näitä asioita onkin tärkeä miettiä Sahwitri ja Anggrianib:n (2015, 427–429) tutkimuksesta esille tulleiden kokonaisuuksien kautta myös laajemmin johtamisen näkökulmasta.

Järvinen (2016) nostaa esille myös sen, että suhde työhön on sidoksissa elämäntilanteeseen. Siihen vaikuttavat perheasiat, ikä, kouluttautuminen sekä työsuhteen kesto. Lisäksi yksilölliset seikat ovat merkittäviä tekijöitä siihen, miten nykyinen työ nähdään. Myös Salonen (2002, 1) nostaa esille sen, että urapolku on merkittävä motivaation ja sitoutumisen lähde ja urakehitykseen panostaminen onkin tärkeä osa työkuultuuria. Työhön kyllästyminen on merkittävässä osassa syynä myös siihen, että työn tuottavuus alkaa kärsiä, muistuttaa myös Järvinen (2016) ja jatkaa, että

tähän asiaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa mukaan pääseminen, esimerkiksi urapolun johtamisen keinoin, on oiva tapa löytää motivaatiota nykyiseen työhön.

Urakehitykseen Salosen (2002, 1.0) mukaan liittyy kiinteästi osaamisen kehittäminen, mikä on resursseja sitovaa, mutta kuitenkin erittäin hyvää ajankäyttöä kokonaisuus huomioiden. Zheng, Wang ja Guo (2021, 214–2015) tuovat esille myös organisaation vastuun. Tarvitaan yrityskulttuuri, joka on innovaatio-orientoitunut ja kehitysmuuntoinen. Salonen (2002, 1.0) jatkaa, että osaamisen kehittäminen ei voi olla vain sitä, että mietitään organisaation hyötyä vaan sen pitäisi mennä käsi-kädessä urakehityksen kanssa eli osaamisen kehittämiseen menevä vaiva täytyy myös kompensoida työntekijälle jollain tavalla palkintona, kuten vaikka vaihtuvina työtehtävinä. Zheng, Wang ja Guo (2021, 214–215) muistuttavat yrityskulttuurin tärkeydestä tässäkin; kun esihenkilöt saavat ohjausta, resursseja sekä tukea, se mahdollistaa heidän työntekijöilleen sen, että toimintaympäristö on mahdollisimman ideaali kehittymiselle. Tämä puolestaan johtaa siihen, että omatoimisesti etsitään sekä haetaan parannuskohteita niin itsestään, tiimistä kuin myös prosesseista. Yksilön kehittymisen ja uramahdollisuuksien paranemisen lisäksi nämä ovat polku myös tulosten ja tehokkuuden paranemiseen. Tämä taas on Salosen (2002, 1.0) mukaan suurin syy, miksi on tärkeää edesauttaa organisaation oppimista sisäisen kierron kautta, riippumatta onko kierto hierarkiassa horisontaalista vai vertikaalista. Palkitsemisen tärkeys nykymaailmassa, missä mahdollisuuksia löytyy lähes rajattomasti, on vuosi vuodelta tärkeämpää. Onkin oleellista, että palkitsemista tai osaamisen kehittämisen huomioimista tapahtuu myös urapolun näkökulmasta tai riski kasvaa siihen, että hyviä työntekijöitä lähtee hakemaan uusia polkuja muualta.

2.2.1 Urapolun johtaminen arjessa

Ura-käsitteen moniulotteellistumista on lähestytty myös johtamisen kautta. Urapolun johtaminen voidaan mieltää vaikuttavan johtamisen alle. Ojanen (2020, luku 1.) määrittelee suuntauksen alkujuuria siihen ajatukseen, että vaikka enemmistö kaipaa ja haluaa valmennusta niin iso osa siitä ei siirry kurssihuoneesta käytäntöön ja tue nykyaikaista työkulttuuria. Eli käytännössä johtamisen arjessa, eli päivittäisjohtamisen, pitäisi Ojansen mukaan olla keskiössä. Ristikangas ja Grunbaum (2016, luku 3) kirjoittavat valmentavan vaikuttamisen merkityksestä. Johtamisen näkökulmasta on tärkeää huomioida globalisaation ja uudenlaisten asenteiden omaavien sukupolvien tuomat muutokset työelämälle. Valmentavaa otetta pidetään esihenkilötyön keskiössä modernissa yrityskulttuurissa ja se on Ristikankaan ja Grunbaumin mukaan keskeinen osa tämän työelämän murroksen

hallinnassa, mitä Damien ym. (2012, 427–429), sekä Toivanenkin (2022, 2.1) nostivat esiin uran määrittelyyn liittyen. Valmentamisen pitää Ojasen (2020, luku 1.) mukaan olla sellaista, että se porautuu arkeen asti. Voidaan todeta, että kun halutaan johtaa modernilla tavalla, sitouttaen yritykseen sekä kehittämään itseään, niin johtamisen pitää tapahtua arjessa, ymmärtäen erilaiset tilanteet ja haasteet. Täytyy myös tarjota mahdollisuuksia uralla kehittymiseen ja osaamisen laajentamiseen.

Kaksi selkeää asiaa nousee esille, kun mietitään urapolun johtamista. Mutanen ja Lämsä (2006, 29) muistuttavat mentoroinnin merkityksestä. Toinen aiheeseen liittyvä teema on Zheng:n, Wang:n ja Guo:n (2021, 214–215) tutkimuksessaan yksityiskohtaisemmin käsittelemänä moderniin vaikuttavaan johtamiseen panostaminen, missä esihenkilö voi parhaillaan toimia urakehityksen mahdollistajana sekä ohjaajana. Erityisesti tämä tulee eteen, kun mennään ruohonjuuritasolle, missä korostuu Ristikankaan ja Ristikankaan (2010, 49–52) esille nostamat vuorovaikutustaidot. Mutanen ja Lämsä (2006, 29) jatkavat mentoroinnista, että on tärkeää olla sparraava, toimia neuvonantajana, kyseenalaistaa ajatuksia ja toimintamalleja sekä rakentaa siltoja ja mahdollistaa suhteiden luominen. Kun keskiössä on henkilökohtainen suhde, luottamussuhde on mahdollista rakentaa. On myös hyvä huomioida, että jos halutaan vaikuttaa ihmisen kehittymiseen ja urapolkuun laajemmin niin tähän liittyy vahvasti myös Ristikankaan & Ristikankaan (2013, 49–50) esille nostamat asiat vaikuttavan johtamisen ytimeistä. Tämä on se keino, millä voidaan löytää tehokkaimmin ihmisestä sisäiset motivaation lähteet ja saada aikaan merkitys valmennukselle. Cook (2022, 65–66) tekee selväksi sen, että on tärkeää huomata, että mentori ei läheskään aina ole oma esihenkilö ja mentorointi ja esihenkilötyö eivät kulje aina käsikädessä. Hän tiivistää ajatuksen mentoroinnista seuraavasti: *”Mentori on kokenempi yksilö, joka on valmis jakamaan tietoaan vähemmän kokeneen kanssa molemminpuolisessa luottamuksellisessa suhteessa”*. Mentorointiin liittyvät elementit ovat aina mukana valmentavassa johtamisessa, mutta mentorointi ei vaadi valmentamista, johtamista tai esihenkilöasetelmaa hyödyntääkseen henkilöitä. Voidaan nähdä niin, että vaikuttavan valmentamisen ytimeen kuuluvat useat asiakokonaisuudet mentoroinnista, mutta jos puhutaan pelkästä mentoroinnista, se on vielä syvällisempää toimintaa, missä ei nähdä esihenkilöhierarkiaa vaan kahden ihmisen avointa vuorovaikutusta. Khawani, Azhar, Aslam ja Mateen (2011, 259–265) kiteyttävän tutkimuksessaan eroavaisuuksia valmentamisen ja mentoroinnin välillä, mitä on heidän mukaansa tärkeää pohtia. Keskeisimpänä asiana esiin nousee se, että valmentaminen keskittyy aina kahteen asiaan: henkilökohtaiseen kehittymiseen sekä ammatilliseen kehittymiseen. Valmennuksen aihekokonaisuudet ovat usein myös sykliltään lyhyempiä. Mentorointi vastaavasti on

pitkäkestoisempaa ja kokonaisvaltaisempaa osaamisen kehittämistä, jossa urakehitys on keskiössä. Mentorointi ei myöskään keskity vain ammatilliseen kehittymiseen vaan on aihepiiriltään laajempi. Voidaan tulkita, että mentorointi keskittyy enemmän oivalluttamiseen ja oma-aloitteellisuuden kehittämiseen, kun taas valmentaminen on vahvemmin strukturoitua

Tähän peilaten voidaan nähdä, että urapolun johtaminen perustuu mentoroinnille, mutta arjessa isossa mittakaavassa tämä voi aiheutua mahdottomaksi kokonaisuudeksi. Täytyy siis löytää keinot tuoda mentoroinnista tärkeimmät puolet mukaan osaksi arjen valmennusta. Tällöin päästään tilanteeseen, jossa kehitetään henkilökohtaisten ja ammatillisten osaamisten lisäksi ihmistä pitkäjänteisesti urapolkua silmällä pitäen. Ojasen (2020, luku 1.) esille nostamaa vaikuttavan valmentamisen kokonaisuus antaa pohjan tähän. Kaikessa valmentamisessa, myös uraan keskittyvässä, on hyvä muistaa, että aina ei myöskään saada vastakaikua valmennettavalta. Vastuu onnistuneesta valmennussuhteesta on molemminpuolinen. Joskus myös ollaan tilanteessa, että yrityksistä huolimatta ei löydetä keinoja toivotuille uramuutoksille ja viime vuosina esille on noussut uusi käsite, mikä voidaan suomentaa uratoimettomuudeksi.

2.2.2 Uratoimettomuus

Verbrucken ja Vos (2020, 376–377) muistuttavan artikkelissaan uran ja uran suunnittelemisen tärkeydestä. Uraan liittyvät päätökset vaikuttavat siihen, millaista koulutuspolkua seuraat, mihin työpaikkaan hakeudut, missä asut, miten perhe-elämä muodostuu uran ympärille, millaiset sosiaaliset verkostot rakentuvat ja millaiseen taloudelliseen tilanteeseen ja elämäntyyliin pyrit. Eli voisikin todeta uran vaikuttavan todella fundamentaaliin elämän perusarvoihin. Wang, Jones ja Wang (2019, 377–379) nostavat esille artikkelissaan uratoimettomuuden. Heidän mukaansa uratoimettomuus on asia, mitä on tutkittu vähän suhteessa asian merkitykseen ihmisten elämässä. Uratoimettomuus tarkoittaa asiaa, missä yksilö ei saa tehtyä muutosta urallaan tietyn aikajänteen sisällä, vaikka näin toivoisi. Uratoimettomuudelle on kolme keskeistä seikkaa. Ensimmäisenä on halu tehdä muutos uran suhteen. Toisena yksilö tunnistaa, että hänellä on mahdollisuus tehdä muutos toiminnassaan, muttei sitoudu siihen riittävästi. Kolmanneksi uratoimettomuuden tilanne on kestänyt pidemmän aikaa. Uratoimettomuudessa tukemisessa on keskeistä Mutasen ja Lämsän (2006, 29) ja Ristikankaan ja Ristikankaan (2013, 49–50) esille nostamat vaikuttavan valmentamisen kokonaisuudet, arjessa auttaminen ja tukeminen. Ojanen (2020, luku 1.) muistuttaa lisäksi, että aina ei ole myöskään mahdollisuuksia vaikuttaa henkilön urapolkuun tai osaamisen kehittämiseen. Siihen

liittyy useat eri asiakokonaisuudet alkaen työpaikan sosiaalisista suhteista ja organisaation kulttuurisista asioista tai asioista, jotka kumpuavat maailmantilanteesta, kuten pandemiat, sodat yms. Valmennussuhteeseen voivat vaikuttaa myös töiden ulkopuoliset asiat, kuten kotitilanne, sairaudet, unettomuus tai mikä tahansa suorituskykyyn ja keskittymiseen liittyvä tekijä. Onkin siis hyvä tunnistaa uratoimettomuus ilmiönä, pyrkiä aktiivisella valmentamisella tarjoamaan siihen apua, mutta ymmärtää myös se, että aina se ei valitettavasti ole mahdollista. Tästä huolimatta valmentamisen tuomaa apua täytyy pitkäkestoisesti yrittää, koska urapolun johtamisessa on runsaasti erilaisia hyötyjä niin yksilön kuin organisaation osalta.

2.3 Urapolun johtamisen merkitys

Kenen vastuulla ensisijaisesti on yksilön urapolku ja siihen liittyvä oppimisen matka? Tämä on kysymys, mihin ei ole yksiselitteistä vastausta. Kroth ja McKay (2009, 3–5) nostavat esille näkökulman, mikä nojaa vahvasti yrityksen vastuuseen yksilön urapolun kehittämisestä. Heidän mukaansa tämä on paras tapa saada parhaat työntekijät sitoutettua yritykseen, saada työntekijöille motivaatio kehittää itseään ja löytää työntekijöistä uusia taitoja, joiden olemassaolosta ei edes tiedetty. Tämä johtaa heidän mukaansa siihen, että työntekijät kokevat olevansa arvostettu osa yritystä. He näkevät horisontin omalle kehittymiselleen ja tämä lisää entisestään työntekijän motivaatiota myös nykytyötä kohtaan parantaen tuloksia ja ennen kaikkea asiakastyytyväisyyttä. Asiakastyytyväisyys ei voi olla huipussaan ilman tyytyväistä henkilöstöä. Vastaavasti Zheng, Wang ja Guo (2021, 212) näkevät asian niin, että ensisijainen vastuu omasta kehityksestä on yksilöllä itsellään, jonka jälkeen hänelle annetaan kaikki tuki ja opastus. Tarkastellaan tätä asiaa mistä näkökulmasta tahansa vastuun osalta konsensus kaikilla on siitä, että urapolun johtaminen ja mahdollistaminen on yrityksen kannalta tärkeää. Tätä alleviivatakseen Kroth ja McKay (2009, 3–5) nostavat myös esille esimerkin vuonna 2008 tehdystä CNN-mediayhtiön tutkimuksesta, missä tutkittiin työntekijöiden tyytyväisyyttä suurissa yrityksissä. Google oli tässä tutkimuksessa selkeästi paras työnantaja ja keskeisin esille tullut seikka oli mahdollisuudet kehittyä yrityksen sisällä.

Judith Ross nostaa artikkelissaan (2005) Harvard Business Review:ssä aiheeseen liittyen myös esille sen, että selvästi suurin tekijä työntekijöiden tyytymättömyyteen sekä lähtöhalukkuuteen on horisontin puuttuminen urakehityksessä. Hän muistuttaa myös, että vaikka yleisesti kuvitellaan, että työpaikan vaihdossa raha on tärkein tekijä, niin valtaosalla lähtöhalukkuus liittyy heikkoon tai vajanaiseen johtamiseen ja/tai vanhakantaiseen yrityskulttuuriin. Nämä asiat juuri kiteytyvät siihen,

että horisonttia urapolulle ja itsensä kehittämiseksi ei ole näkyvissä. Alla olevan kuvion mukaisesti (kuvio 1) hän listaa viisi tärkeää asiaa, jota jokaiselle esihenkilölle pitäisi teroittaa:

1. Anna tilaa kehittyä	Tarjota toimintaympäristö itsensä kehittämiseksi, oman osaamisen kehitykselle sekä reflektoinnille
2. Auta kehittymisessä	Auta oppimisessa, valmenna, kuuntele, hyväksy epäonnistumiset. Anna heidän toteuttaa ideoitaan omassa työssään, älä tyrmää.
3. Huomioi	Anna omaa aikaa. Osoita, että heidän panostansa arvostetaan, kehu saavutuksista, vie ajatuksia eteenpäin. Kunnioitus on kaikki kaikessa.
4. Juurruta	Auta heitä ymmärtämään oman työn vaikutukset yrityksen menestymisen kannalta. Auta myös ymmärtämään, miten työntekijä ja hänen työnsä linkittyy yritykseen, omaan organisaatioon ja omaan tiimiin.
5. Auta luomaan suhteita	Auta luomaan suhteita niin johdon suuntaan, sidosryhmien suuntaan ja mahdollista yhteistyöt myös yli organisaatio- tai tiimirajojen.

Kuvio 1. Urapolun johtamisen askeleet. Mukaillen, Judith Ross, (2005)

Kuviossa 1 on ilmennetty Ross:n näkemys siitä, miten urapolkua johdetaan niin, että työntekijät pysyvät motivoituneina ja sitoutuneempina yritykseen.

Kroth ja McKay (2009, 19–20) tuovat esille heidän näkökulmastaan kriittisen asian liittyen urapolun johtamisen hyödyntämiseen. He nostavat perustiedoista esille sen, että täytyy ymmärtää, mikä on vaihtuvuus yrityksessä ja miten rekrytoinnin kanssa toimitaan. Heidän mukaansa on tärkeää tarkastella kriittisesti, miten johtamisen prioriteetit yrityksessä toimivat, perehdytetäänkö esihenkilöt urapolun johtamiseen ja onko heidän tahotilansa keskittyä tähän kehitystyöhön. He pitävät myös tärkeänä haastatella nykyisiä esihenkilöitä siitä, miten tilanne nähdään tällä hetkellä. Kehityksen osalta nostetaan oleelliseksi tunnistaa potentiaalisimmat esihenkilöt sekä luoda ymmärrys heidän taustoistaan. Konkreettinen toimenpide on luoda myös koulutusohjelma niille esihenkilöille, joilla ymmärrys kehittämisen johtamisesta ei riitä tai osaamisessa on vajetta. Tämän lisäksi tehokkaana keinona on pidetty mentorointiohjelmia, missä kykenevimmat henkilöt ohjaavat heitä, jotka apuja tarvitsevat.

Urapolun johtamisen keskeisimmät keinot löytyvät oppimisen johtamisesta ja tämä onkin asia, mihin tulevaisuuden johtamisessa täytyy entistä enemmän keskittyä. Osaamisen johtaminen on todella laaja-alainen kokonaisuus, missä pitää määritellä osaamisen ja oppimisen erot, organisaation tavoitteet ja konkreettiset keinot, miten osaamisen kehityksen johtaminen toteuttaa. Tämän avulla voidaan nähdä positiivisia vaikutuksia urapolun johtamisen kokonaisuudessa, mikä hyödyttää yksilökeskeisesti organisaatiota.

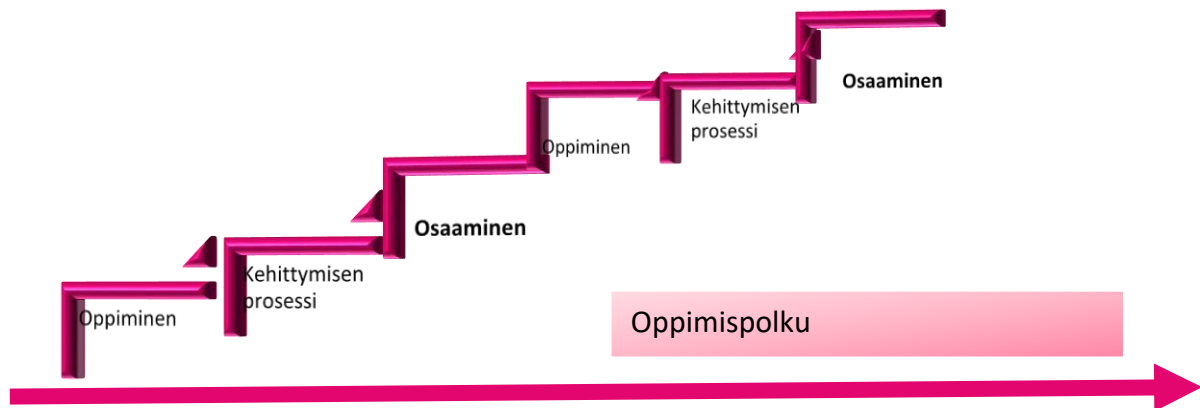
3 Osaamisen johtaminen

3.1 Oppimisen merkitys työelämässä

Oppiminen ja osaamisen kehitys nousevat esille urapolkuun liittyvissä teemoissa. Oppiminen ja osaamisen kehittäminen ovat jatkuvasti kasvavia perusedellytyksiä nykyisessä työelämässä. Kolb, (1984, 37–38) on tutkinut oppimisen olemusta. Hänen tutkimuksessaan määritellään oppiminen kolmivaiheisesti: tieto luodaan kokemusten summasta, tieto on jatkuvaa, oppiminen on jatkuva prosessi ei yksittäinen teko tai asia. Oppiminen voidaan nähdä niin subjektiivisena kuin objektiivisena kokemuksena. Jos halutaan ymmärtää oppiminen, täytyy tiedostaa tiedon perimmäinen olemus.

Otala ja Meklin (2021, 15) esittävät ajatuksen, että ”*osaaminen on tämän päivän niukkuus*”. He perustavat ajatuksen siihen, että oppimisen tärkeys korostuu nykyisessä demografiakehityksessä, missä meneillään on työvoiman suhteellinen osaamisen lasku. Tämä johtuu työvoiman vähenemisen takia eläkeikäisten osuuden suhteellisesta noususta. Tästä samasta syystä työurat pitenevät jatkuvasti, mikä puolestaan asettaa paineen jatkuvalle oppimiselle, jotta voidaan pysyä työelämässä mukana tuottavana yksilönä pidempään.

Oppimisesta, oppimispolusta, kehittymisestä sekä oppimisen kehittämisestä puhutaan työelämässä paljon. Termistöt eivät ole vakiintuneet arjessa kovinkaan tarkasti ja termejä käytetään yleisesti hieman ristiin. Ryky (2020, 9–11) määrittelee eroja käsitteille. Vaikka termeissä on samankaltaisuutta, voidaan nähdä niin, että oppiminen itsessään on prosessi. Tähän prosessiin liittyy kehittäviä toimenpiteitä, joita harjoittamalla päästään lopputulokseen, mitä osaaminen ja osaamisen kehittyminen taas ovat. Eli aina, kun puhutaan osaamisesta, se voidaan nähdä päämääränä, mitä kohti oppimisen keinoin pyritään menemään. Eroavaisuuden termistöissä voi parhaiten tuoda työelämän arkeen miettimällä uudistautumista yksinkertaisemmillaan. Aluksi tunnustetaan tarve osaamisen kehittämiselle, aloitetaan oppimisen matka, kehitetään tarvittavia tietoja ja taitoja ja tästä syntyy osaamista. Kun se saavutetaan, aloitetaan sama matka uudestaan joko syventymällä tai aihetta vaihtamalla, tämä koko matka voidaan taas nähdä oppimispolkuna. Sanonta työelämä on uran mittainen oppimispolku tarkoittaa juuri sitä, että porras kerrallaan kohti välitavoitetta ja sen jälkeen oppimismatka taas jatkuu. Tämä ajatus havainnollistetaan alla olevassa kuviossa (kuvio 2).



Kuvio 2 Oppimispolku. Mukaillen, Ryky (2020, 9-11) ja Kolb (1984, 37-38)

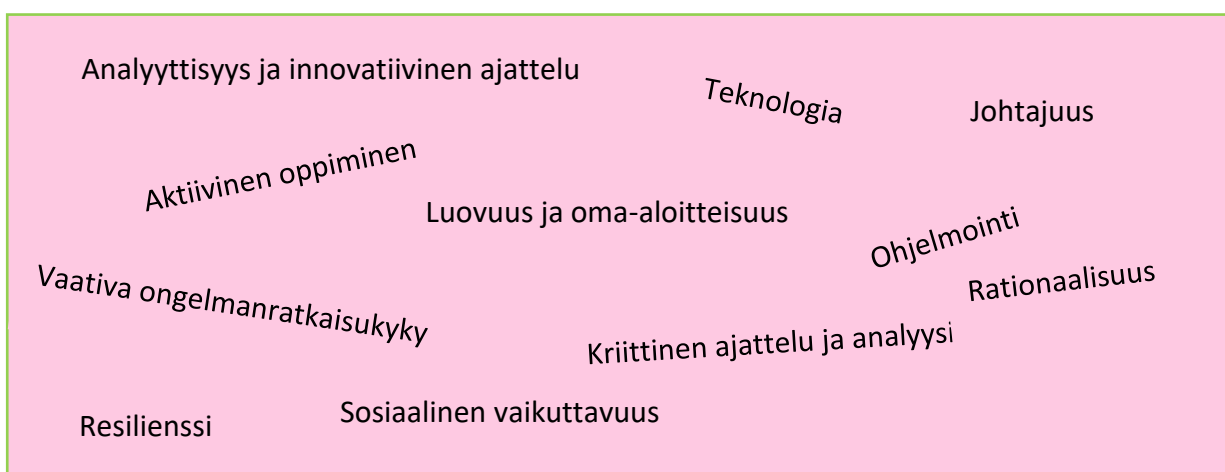
3.2 Osaamisen kehittämisen johtaminen

Oppimisen merkitys on nykytyömarkkinoilla todella isossa roolissa. Yksilöllä on vastuu oman itsensä kehittämisestä, mutta myös yrityksellä on vastuu asiassa. Oppimisen kehittäminen onkin modernin esihenkilötyön kulmakiviä. Jones, Woods, Stephen ja Guilaumme (2015, 33–36) ovat tutkineet meta-analyysillä valmentamisen merkitystä osaamisen kehittämiseen liittyen. Keskeisimpinä havaintoina Jones, ym. (2015, 33–36) nostavat esille sen, että valmentaminen koettiin erittäin hyödyllisenä. Oleellinen huomio tässä liittyy nimenomaan esihenkilön rooliin. Mikäli valmentamisessa käytettiin ulkopuolista apua, kuten konsulttia tai jos osaamisen kehittämiseen käytettiin useampaa palautteen antajaa, koettiin näiden asioiden heikentävän valmennuksen laatua. Tämä havainto korostaakin juuri oman esihenkilön roolia osaamisen ja suoriutumisen osalta. Myös Tomkins (2018, 120–121) nostaa artikkelissaan esille valmennuksen henkilösynergiat. Hän suhtautuu skeptisesti ulkopuolisiin valmentajiin ja painottaa henkilökohtaista suhdetta. Tomkins (2018, 120–121) myös korostaa valmennuksen suunnitelmallisuuden merkitystä. Täytyy ymmärtää, mitä valmennetaan, miksi valmennetaan ja mikä päämäärä valmennuksella on.

Ryky (2020, 12–14) muistuttaa, että kun puhutaan oppimisen johtamisesta, on hyvä ymmärtää, että pohja tälle tulee yrityksen strategiasta. Yrityskulttuuri vaikuttaa merkittävästi siihen, miten oppiminen nähdään, kuinka isossa arvossa itsensä kehittämistä pidetään ja halutaanko panostaa myös oppimisen johtamiseen. Oppimiseen vaikuttaa myös yhteiskunnalliset ja globaalit tason

megatrendit. Tämän hetken merkittävimpiä megatrendejä ovat vastuullisuus ja vihreä siirtymä, sekä tuoreimpana tekoälyn mullistava vaikutus tulevaisuuden työelämässä. Tällaiset megatrendit muuttavat myös organisaatiotasolla suhtautumista oppimista kohtaan. Otala ja Meklin (2021, 17–18) nostavat esille sen, että on tärkeää ymmärtää, mitä oppiminen on ja että se voi olla tärkeä osa yrityksen strategiaa. Nykyään oppiminen ei ole enää vain reaktiivista koulutuksen suorittamista luokkahuoneessa sitä mukaan, kun tulee uusia asioita. Sen sijaan moderni oppiminen on sitä, että opitaan arjessa, kokeillaan asioita, luodaan uutta. Organisaation osalta olennaista on luoda ilmapiiiri, työskentelytavat ja -välineet sellaisiksi, että ne tukevat ketterää oppimista. Myös Duminda (2020, 22–23) nostaa tutkielmassaan esille, että oppimisen johtaminen on keskeinen keino kehitykseen niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Kun oppimista johdetaan systemaattisesti, valmennus perustuu useisiin vakiintuneisiin oppimisteorioihin, kuten kokemukselliseen oppimiseen, reflektiiviseen oppimiseen ja transformoivaan oppimiseen. Duminda (2020, 22–23) jakaa Otalan ym. (2021, 17–18) ajatuksen siitä, että oppimisen johtamisen avulla voidaan luoda ympärille luovuutta, mikä tarjoaa myös vahvaa kilpailuetua yritykselle.

Ryky (2020, 12–14) nostaa esille alla olevassa kuviossa (kuvio 3) myös maailman talousfoorumissa esiin nousseet tulevaisuuden osaamistarpeet esimerkkinä siitä, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan:



Kuvio 3. Tulevaisuuden osaamistarpeet. Ryky (2020, 12–14)

Kuten kuviosta 3 (kuvio 3) voidaan huomata, osaamisen kehittämisen, johtajuuden ja luovuuteen keskittyvän ajattelun teemat nousevat tulevaisuudessa esiin isoina asioina, kuten myös Duminda (2020, 22–23) sekä Ojala ym. (2021, 17–18) nostivat esiin.

Ryky (2020, 12–14) jatkaa, että tulevaisuuden oppimisen tarpeita on tärkeää ymmärtää, jotta osataan johtaa ja ohjata oppimista oikeaan suuntaan. Ohjaaminen voi tapahtua esimerkiksi sellaisten asioiden ja asiakokonaisuuksien pariin, millä on mahdollisimman iso merkitys tulevaisuudessa. Kuten yllä olevasta (kuvio 3) käy ilmi, ajatushautomoiden esittämät näkymät ovat hyvin selkeitä ja helposti lähestyttäviä aiheita, joissa ei ole mitään yllättäviä kokonaisuuksia. Kun organisaatio kannustaa oppimaan ja arvottaa myös oppimisen johtamista, voidaan siitä havaita organisaatiolle hyötyjä. Ryky (2020, 16–18) taustoittaa tätä ajatuksella, että oppiva organisaatio muodostuu vain oppijoiksi itsensä tuntevien yksilöiden summana. Yrityksille tämä on tärkeää, oli kyse sitten innovaatioista tai operatiivisen sujuvuuden parantamisesta, sillä nämä asiat perustuvat työntekijöiden motivaatioon ja kykyyn oppia. Kun tähän panostetaan, saavutetaan viisi merkittävää hyötyä, jotka luetellaan oheisessa kuviossa (kuvio 4).

Ennakointikyky	Pitkäjänteinen osaamisen kehittämisen kulttuuri, jossa osaamisen kehitystä seurataan aktiivisesti. Tärkeää antaa henkilöstön ajatuksille ja motivaation lähteille tilaa ja mahdollistaa ympäristö, missä voi oppia. Tällä tavoin vastavuoroisuuden periaate voi toteutua ja kaikki osapuolet hyötyvät.
Työhyvinvointi	Osaamiseen panostamisella ja ammatillisen kehittymisen horisontilla on selkeä korrelaatio työhyvinvointiin, koska kehittyminen ja oppiminen kasvattavat sosiaalista pääomaa, elämän laatu tutkitusti paranee ja esimerkiksi sairauslomapoissaolot vähenevät, mikä on merkittävä säästö yrityksille.
Työntantajamielikuva	Työntantajamielikuva on äärettömän iso osa osaajien saamiseen ja omien nykyisten osaajien sitomisessa yritykseen. Jos oppimisen johtaminen on osa arkea, kehityspotut yksilölle ovat olemassa, koska tämä oppismahdollisuus johtaa positiivisiin psykologisiin vaikutuksiin.
Sitoutunut henkilöstö	Henkilöstön sitoutuminen, motivaatio ja työntekijöiden vaihtuvuus ovat suoraan verrannollisia siihen kuinka hyvä työntantajamielikuva on. Oppimisen panostamisella saadaan vahva sosiaalinen pääoma, joka sitouttaa yhteisöön.
Taloushyödyt	Oppimiseen ja sen johtamiseen panostaminen näkyy yrityksen kaikilla tasoilla, prosessit ovat tehokkaampia, innovaatiot lisääntyvät, poissaolot vähentyvät, tuottavuus paranee ja kilpailukyky kokonaisuutena kasvaa.

Kuvio 4. Osaamisen kehittämisen hyödyt. Mukaillen, Ryky (2020, 16–18).

Yllä olevasta kuvioista (kuvio 4) voidaan nähdä, mitkä ovat syy-seuraussuhteet oppimisen johtamiseen panostamisessa ja miksi kokonaisuus on tärkeää. Oppimisen johtaminen voidaankin nähdä keskeisenä asiana modernissa johtajuudessa ja oppimisen johtamisen vieminen arkeen on keino varmistaa tehokkain mahdollinen valmennus. Jones (2015, 277–282) tutkimuksessaan perehtyi aihepiiriin tutkien sitä monilta eri näkökulmilta. Yleinen havainto oli samankaltainen kuin Jones ym. (2015, 33–36) sekä Dumindalla (2020, 22–23). Hän kuitenkin havainnollisti tämän hypoteesin osaamisen johtamisen merkityksestä pitkän aikavälin kenttätutkimuksella, jossa verrattiin kahta ryhmää. Toista ryhmää valmennettiin aktiivisesti. Tämä tutkimus vahvisti hypoteesin siitä, että aktiivisella oppimisen johtamisella on suuri positiivinen vaikutus osaamisen kehittymiseen ja tehokkuuden lisäämiseen. Huomioitavaa oli myös, että erot olivat niin yksilö kuin tiimitasolla arjessa merkittäviä.

3.3 Moderni osaamisen johtaminen arjessa

Otala ja Meklin (2021, 17–18) listaavat modernin oppimisen johtamisen lähtökohdat. He näkevät modernin oppimisen kokeilevana kulttuurina, sosiaalisia rajoja rikkovana, monitahoista vuorovai-
kutusta sisältävänä kokonaisuutena. Heidän mukaansa moderni oppimisen johtaminen arjessa pitää sisällään seuraavat elementit:

- **Jatkuvuus:** ei aikataulutettuja koulutuksia. Ei kaikille suunnattuja kurssimoduuleja vaan tarveperäisiä opiskeluja arjen lomassa, missä keskitytään juuri yksilön kannalta oleellisen osaamiseen. Ei opiskella ”varalta” kaikenlaista, koska se on piirretty koulutuskarttaan.
- **Oma-aloitteellisuus:** kun ihmistä johdetaan niin, että osaamisen kehittäminen on keskiössä päästään tilanteeseen, missä omasta oppimisesta voidaan ottaa isompi vastuu ja voidaan johtaa omaa työtä tehokkaasti sen kautta.
- **Sosiaalisuus:** kerättyä tietoa täytyy osata soveltaa. Jos tätä yrittää tehdä yksin mahdollisuus virheisiin kasvaa. Ryhmässä osaaminen on laajempaa ja saadaan myös jaettua tietoa luotua yhteinen ymmärrys myös aiheen ympärille.
- **Koulutuksen monitahoistuminen:** perinteisten koulutuslaitosten rinnalle on tullut kolmannen sektorin toimijoita, konsultteja, valmentajia yms. Nämä nähdään nykyään myös tärkeänä osana kouluttautumista.

- **Teknologinen murros:** paikkasidonnaisuuden hälventyminen ja osaamisen kehittämisen toimintaympäristön laajentuminen ympäri maailman on muuttanut opiskelua pysyvästi.
- **Oppilaitosten ja työpaikkojen symbioosi:** työpaikan hyödyntäminen oppimisen mahdollistajana on mennyt viime vuosina eteenpäin koululaitoksilla. Opettajia tarvitaan vielä tukemaan oppimista, fasilitoimaan ja antamaan palautetta. Kuitenkin oppimista itsessään voidaan usein suorittaa myös arjessa työn ohessa ja käyttää sitä osaamista koulutiellä, ja myös laajentaa osaamista koulumaailman kautta.

Owen (2015, 10–11) käy läpi asioita, mitkä ovat johtamisessa sellaisia kokonaisuuksia, mitä on hyvä kouluttaa johtajille. Hän käyttää apunaan korkeakoulutuksen edistämisen neuvoston (CAS) määrittelemiä standardeja siitä, mikä johtamisen osalta on olennaista. Esille nousee runsaasti teemoja osaamisen kehittämiseen liittyen, kuten henkilökohtaisen osaamisen edistämisestä, luottamuksen rakentamisesta, organisaation kulttuurin johtamisesta, vastavuoroisuuden rakentamista, oma-aloitteellisuuden lisäämisestä, tekniikan merkityksestä oppimiseen aina kollektiivisen oppimisen tukemiseen. Eli voidaan nähdä, että teemat ovat hyvin samoja kuin Otalan ym. (2021, 17–18) teoksessa. Kupias, Peltola ja Pirinen (2014, 3.1) tiivistivät tämän kokonaisuuden niin, että yksinkertaisimmillaan esihenkilön rooli oppimisen johtaja on se, että hän rakentaa nykyisen osaamisen päälle mahdollisuudet kehittyä ottaen huomioon niin tiimin kuin yksilöidenkin tarpeet ja tilanteet. Hän lähtee ajatuksesta, että miten itse voin mahdollistaa tilannetta paremmin ja suunnittelee siten oppimisen kehittämisen näkökulmasta arkea ja toteutustapoja sen mukaisesti. He korostavat johtamisessa ennen kaikkea arkisia valintoja ja tulevaisuusorientuneisuutta. Konkreettinen esimerkki on tiimipalaverit. Tärkeää olisi yhdessä tiimin kanssa keskittyä pohtimaan kehitystä eikä jäädä menneisyyden vangiksi.

Khawani, Azhar, Aslam ja Mateen (2011 262–265) kiteyttävät tutkimuksessaan, että valmennus ja mentorointi ovat keskeisiä asiakokonaisuuksia osaamisen kehittämisessä ja motivaation lisäämisessä. Valmentamisessa keskeistä on ymmärtää valmennettavan tilanne niin osaamisen kuin tahdotilan puolelta ja määritellä tavoitteet, mitä lähdetään oppimaan. Tavoitteena on sitouttaa ja kehittää sekä henkilökohtaista että ammatillista osaamista. Mentorointi puolestaan auttaa hankkimaan uusia taitoja ja tiedon lisäämistä ja keskittyy pitkän aikavälin kehittymiseen ja urapolun rakentamiseen. Tällä on todella tärkeä merkitys yksilön motivaation rakentamisessa, mikä on keskiössä kaikessa kehittämisessä. Palautteen anto on tärkeä osa prosessia ja motivointi on

avainasemassa suorituksen parantamisessa. Kuten aikaisemmin pohdittiin vaikuttava valmentaminen, jossa perinteistä valmentamista on laajennettu mentoroinnin ajatusmaailmasta, toimii mahdollistajana ammatillisen kehittymisen lisäksi myös urapolun kehittymisessä. Kuten Zheng, Wang ja Guo (2021, 214–215) muistuttivat, että esihenkilö voi parhaillaan toimia urakehityksen mahdollistajana sekä ohjaajana. Tärkeintä kaikessa johtamisessa on löytää valmennettavan sisäiset motivaattorit.

3.4 Motivaatio - osaamisen kulmakivi

Motivaatio voidaan nähdä monella eri tavalla ja onkin tärkeää pystyä ymmärtämään mistä kaikista motivaatio voi kummuta. Motivaatio liittyy kiinteästi osaamisen kehittämiseen sekä urapolun kokonaisuuteen ja on keskeinen osa työn tehokkuutta nostavissa kokonaisuuksissa. Motivoituneet työntekijät ovat yritysten kulmakiviä. Shahzadi, Javed, Pirzada, Nasreen ja Khanam (2014, 159–165) avaavat motivaation lähteitä tutkimuksessaan motivaation vaikutuksesta työsuoritukseen. Keskeisin löydös motivaattoreille oli se, että fyysinen ympäristö ei vaikuta merkittäväällä tavalla motivaatioon. Tutkimuksissa huomattiin, että motivoitumiseen vaikuttavat eniten kehityksen mahdollistamiseen liittyvät seikat, kuten autonominen mahdollisuus työskentelyyn, vastuu sekä osaamisen kehittämisen palkintona seuraava urakehitys. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että kurssimuotoinen opiskelu ei saanut myönteistä vastakaikua. Se vahvistaa urapolun johtamisen kappaleessa käsiteltyä Ojasen (2020, luku 1.) ajatusta siitä, että valmentaminen täytyy siirtää kurssihuoneista vahvasti arkeen.

Kuswati (2020, 995–1001) on tutkinut motivaation merkitystä pitkäkestoisen työuran näkökulmasta. Hänen tutkimuksensa hypoteesi oli, että pidempiaikaisissa työsuhteissa työn tehokkuus kärsii ja tavoitteisiin pääsy on haastavampaa. Syyksi hän arveli motivaatiotason laskun. Tutkimus paljasti hypoteesin oikeaksi. Tutkimuksesta voidaan selvästi todeta, että motivaatiolla on suora vaikutus työssä suoriutumiseen. Toisin sanoen hyvän suoriutumisen ja motivaation välillä on selkeä korrelaatio. Hän täsmentää, että löydökset ovat linjassa aiempien tutkimusten kanssa, jotka ovat osoittaneet, että motivaatiolla on merkittävä vaikutus työntekijöiden suoritukseen sekä suoraan että välillisesti. Tutkimuksessa korostui se, että johtajuuden rooli motivaation luojana korostuu ja korreloittuu selvästi työntekijöiden motivaatioon.

Kun tätä motivaation merkitystä pohditaan, voidaan nähdä selkeästi tutkimuksiin peilaten ne syyt, miksi urapolun ja siihen liittyvät osaamisen kehittämisen ja oppimisen johtamisen kokonaisuudet, jotka tukevat motivaation rakentumista, voidaan nähdä tärkeänä.

Kun avataan motivaatiota syvemmältä, tarjoaa Jarenko ja Martela (2015, 25–28) tähän asiaan teoksessaan vastauksia. He avaavat motivaation käsitettä ja jakavat motivaation sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio on se palo mikä lähtee itsestä; halutaan olla tärkeä, halutaan oppia, halutaan edetä uralla. Tällainen ihminen hakeutuu työtehtäviin, mitkä häntä kiinnostavat. Hän haluaa hoitaa työnsä aina mahdollisimman hyvin koska se on hänelle tärkeää. Sisäisen motivaation löytäminen on työelämässä menestyäkseen keskeisiä asioita. Ilman omaa tahtoa kehittyä, edetä uralla tai saada uusia haasteita ei kukaan pysty väkisin viemään ketään eteenpäin. Valmentamisen keinoin voidaan tarjota syötteitä, jotka mahdollistavat sisäisten motivaatioiden lähteiden löytämistä. Voidaan rohkaista, tukea ja tarjota Valpolan (2013, luku 9.) esille tuomat selkeät tavoitteet. Tavoitteet ovat käytännössä kaiken johtamisen, valmentamisen ja kehittymisen kulmakivi. Ero onnistumisen ja epäonnistumisen välillä löytyy matkasta nykytilasta kohti tavoitetta.

Zheng, Wang ja Guo (2021, 212) lisäävät myös näkökulman, missä valmentamalla omien sisäisten motivaatioiden kautta on mahdollisuus kehittää työlle tärkeitä asioita kuten tehokkuutta, tuloksia sekä oma-aloitteellisuutta, saman asian nostivat esille myös Ristikangas ja Ristikangas (2010, 21–22). Tässä ajatuksena on se, että henkilöä valmennetaan niin, että hän voi olla vastuussa omasta kehityksestään. Kiteyttäen voisikin sanoa, että kun peilaa Ristikankaan ym. (2010, 21–24) sekä Zheng ym. (2021,212) ajatuksia niin voisi ajatella, että motivaation kehittämiseen tähtäävän johtamisen tunnistaa siitä, että esihenkilöllä tai yleisesti organisaatiossa on ajatus valmentaa ja keskittyä ihmiseen ei tuloksiin tai asioihin. Valpola (2013, luku 9.) korostaa vielä sitä, että mikäli ihmiselle ei ole selvää, mikä hänen roolinsa on, mitä häneltä odotetaan ja miksi hän on työyhteisössä, motivaation löytyminen voi olla erittäinkin haastavaa. Kulwinder (2011, 4–10) nostaa tutkimuksensa opiskelijoiden osalta esiin saavuttamisteorian. Tässä on kyse siitä, miten yksilön motivaatio liittyy siihen, mitä hän arvostaa ja millaisia odotuksia hänellä on omasta menestyksestään. Teoria käsittelee erilaisia tavoitetyyppejä, kuten oppimistavoitteita ja suoritustavoitteita, sekä uskomusten merkitystä menestyksen oletuksessa. Tulevaisuuden aikaperspektiiviteoria korostaa ihmisen käyttäytymisen suuntautumista tulevaisuuteen ja liittää tämän motivaation suuntautumiseen sekä kognitiiviseen toimintaan tavoitteiden asettamisessa ja ohjautumisessa. Hänen mukaansa tuloksia

voidaan skaalata myös työelämään: itseohjautuvuus, vuorovaikutus muiden kanssa, materiaaliset tavoitteet ja henkiset näkökulmat kaikki vaikuttavat yksilön persoonallisuuden kehitykseen ja työssä menestymiseen. Opiskelijoiden saavutusmotivaation ja akateemisen menestyksen välinen yhteys korostaa motivaation tärkeyttä myös työelämässä, missä motivaatiolla on keskeinen rooli yksilön suoriutumisessa ja sitoutumisessa työtehtäviin. Lisäksi motivaation sisäisen ja ulkoisen luonteen ymmärtäminen voi auttaa yksilöitä menestymään työelämässä, samalla kun se voi vähentää työuupumusta ja parantaa tuottavuutta. Kun motivaatiota tarkastellaan syvemmin niin esimerkiksi Valpola (2013, luku 9.) kuvaa sisäistä motivaatiota kolmiportaisesti: hänen mukaansa täytyy löytyä palo tekemiseen. Lisäksi, kun tunnet itsesi hyvin, osaat myös valikoida tehtäviä, jotka sinua motivoivat. Tämä puolestaan helpottaa syttymistä haasteisiin. Itsetutkiskelu omien motivaatiolähteiden osalta on haastavaa ja tässä johtamisella on suuri rooli, kun valmennetaan juuri näitä henkisiä attribuutteja, joista motivaatio koostuu. Valpola (2013, luku 9.) lisää vielä henkiseen kapasiteettiin sen, että hyvin motivoitunut ihminen on työtehtäviensä suhteen lähtökohtaisesti luottavainen, itsevarma ja pienet haasteet eivät hetkauta. Tämä johtaa tunteeseen, että työ osataan, mikä luo tärkeyden tunnetta. Nämä yhdessä lisäävät motivaatiota. Voidaankin todeta, että tämä kolmiportaisuus on sellainen positiivinen oravanpyörä, jonka sisällä pysyttäessä työntekijä hyvin usein on tuottava, jos isoja osaamisvajeita ei ole.

Sisäiseen motivaatioon liittyy myös riskejä. Parpei (2018, 37–38) toteaa riskeistä, että on olemassa ihmisiä, jotka saavat oman sisäisen palonsa syttymään nopeasti ja ovat valmiita kovalla intensiteetillä syöksymään uusiin haasteisiin. Vaarana kuitenkin on, että nämä uudet haasteet eivät välttämättä ole sellaisia, jotka linkittyvät organisaation tavoitteen ja tahtotilan kanssa, jolloin työ voi lähteä rönsyilemään. Toinen riskitekijä on se, että vaikka on sisäinen motivaatio asioiden aloittamiseen, niin loppuunsaattamisessa voi puolestaan olla haasteita, kun aina aloitetaan valtavalla pallolla uutta projektia. Tässä on kyseessä sisäsyntyinen motivaatio, määrittelevät Jarenko ja Martela (2015, 32–33).

Onkin yleistä, että sisäsyntyinen motivaatio ajaa siihen, että on parhaimmillaan, kun saa luoda uutta ja aloittaa projekteja ja elää kuherruskuukautta projektin kanssa ennen kuin arki tulee vastaan. Voi käydä helposti myös niin, että omasta leipätyöstä katoaa merkitys ja siitä ei saa niitä samoja tunteita kuin projektien alkuvaiheista. Onkin tärkeää löytää sisäistetyn motivaation ajatus sisäsyntyisen motivaation tilalle, kuten Jarenko ym. (2015, 32–33) muotoilevat. Heidän mukaansa sisäsyntyinen motivaatio voi ajaa näihin ongelmiin, kun motivaatio liittyy mielekkääseen yksittäiseen työtehtävään ei niinkään kulttuuriin, tavoitteisiin tai organisaation tahtotilaan. Sisäistetyssä

motivaatiossa kaivetaan voimaa tästä isommasta, laajemmasta kokonaisuudesta, mikä johtaa siihen, että asiat hoidetaan loppuun asti, ollaan ylpeitä siitä, mitä tehdään ja rauhoitutaan asioiden äärelle. Sisäistetty motivaatio on kestävä polku ja tätä täytyy nimenomaisesti vaalia.

Jarenko ym. (2015, 27) kiteyttivät sisäisen motivaation lainaamalla Pertti Korhosen sanoja: *"Jos ihminen elää pelossa, hän pyrkii minimoimaan riskejä. Jos hän elää rohkeudessa, hän uskaltaa yrittää uusia asioita ja myös epäonnistua ja oppia siinä ja saada jotakin merkittävää aikaiseksi."*

Sisäisen motivaation lisäksi organisaatio voi vaikuttaa ulkoa käsin motivaation kehittymiseen. Tällaisia esimerkkejä voivat olla muun muassa palkkaan liittyvät asiat. Jarenko ym. (2015, 25–28) avaavat ulkoista motivaatiota, jossa pyritään vaikuttamaan ihmiseen ulkoa käsin. Annetaan esimerkiksi epärealistinen tai epäolennainen tavoite, joka pitää saavuttaa, niin että ihminen joutuu työskentelemään tämän ulkoa tulleen tahtotilan takia, eikä niinkään oman kiinnostuksen pohjalta. Se johtaa väkimmäiseen työhön. Tätä on paljon hierarkkisissa organisaatioissa, joissa ei saada luontaisia osaamisalueita hyödynnettyä. On hyvä muistaa, että voi olla tilanne, että on olemassa elementtejä sekä sisäisestä, että ulkoisesta motivaatiosta, jossa kannustin tulee ulkoa, ollen kuitenkin mielekäs myös työntekijälle. Tässä yritys antaa selkeät linjat, mitä halutaan saavuttaa. Työntekijällä ei sen suhteen ole vaihtoehtoja, mikäli hän haluaa onnistua organisaation silmissä, saada tulospalkkion tai olla tiimissä tärkeä jäsen. Mutta kun hän sisäistää ulkoa tulleen syötteen, lopputulos on hänelle palkinto, josta monelle löytyy myös sisäistetty motivaatio.

Voidaan nähdä, että on kriittisen tärkeää menestyvän yrityksen kannalta mahdollistaa sisältä kumpuvia motivaation lähteitä työntekijöille, jotta työntekijät eivät ole herkkiä muuttuville tekijöille. Kilpailija voi aina tarjota lisää rahaa, mutta motivaatiot tulee löytyä kokonaisuudesta työn sisällä: arvot, kulttuuri, tehtäväkuvaus, arvostus, kouluttautuminen, palkkauksen oikeudenmukaisuus ja ennen kaikkea merkityksellinen oppiminen ja selkeä looginen urapolku, joka on realistinen myös saavuttaa. Motivaation ylläpidossa myös työyhteisöllä on tärkeä rooli tukea kehityksessä.

3.5 Työyhteisön merkitys osaamisen kehittämisessä

Kulmala ja Rosvall (2022, 44–52) avaavat myös yhteisöllisyyden merkitystä. Se on monitulkintainen asia, joka on iso osa yrityskulttuuria, mutta näyttäytyy myös ihmisille eri tavoin. Jollekin yhteisöllisyys tarkoittaa vapaa-ajan aktiviteettejä työryhmällä, mutta käytännössä se ei missään nimessä ole määrittävä tekijä. Määrittävät tekijät löytyvät keskinäisestä kunnioituksesta, sitoutumisesta

yhteiseen päämäärään, luottamuksesta ja siitä, että jokaista arvostetaan, osaamista hyödynnetään ja toiminta on arvojen mukaista. Nämä asiat lähtevät johtamisesta liikkeelle ja kaiken päätöksen-
teon tukea näitä asioita. Yhtenä tärkeänä seikkana on myös johtamisessa huomioitava työtilo-
jen sekä -välineiden toiminnallisuus. Ne muodostavat ison osan työhyvinvoinnista, toimivat yhteis-
työn mahdollistajana, yhteisöllisyyden rakentajana ja kasvavissa määrin mahdollistavat vapaa-ajan
ja töiden yhdistämisen sujuvoittamisen. Nämä johtavat tyytyväisempiin työntekijöihin, mikä vaikut-
taa taas positiivisesti yrityskulttuuriin.

Kun puhutaan työyhteisöstä ja kuvataan sen toimintaa, kiertoa tai vuorovaikutusta on hyvä tarken-
taa aluksi, mitä tarkoittaa työyhteisö sekä mitä sen fundamentaaliset ominaispiirteet ovat. Työyh-
teisö on ryhmä, jolle Israel (2015, 72) tarjoaa määritelmän: toimiva ryhmä koostuu siitä, että yhtei-
sesti hyväksytään toiset jäsenet, jaetaan samoja arvoja sekä sääntöjä ja omataan yhteinen
suurempi tavoite, jota kukaan yksittäinen henkilö ei voi saavuttaa vaan se vaatii ryhmän työsken-
telyä kollektiivina. Haapakoski (2020, 93) käytti tästä termiä kollektiivinen älykkyys eli tiimin ongel-
manratkaisukyky. Järvinen (2016, luku 3) kuvaa osuvan ajatuksen siitä, että tärkeintä on, että työ-
yhteisössä vallitsee ilmapiiri, missä kunnioitetaan toisia ja tullaan toimeen, jotta voidaan yhdessä
saavuttaa tavoitteet ja tukea toisia. Tämä kaikki mahdollistaa töistä selviytymisen optimaalisella
tavalla.

Ristikangas ja Lönnroth (2021, 23–24) korostavat tiimin tärkeyttä nykypäivän valmennuksessa. He
muistuttavat siitä, että nyky maailma, sen globaalit ongelmat ja monitahoiset työmenetelmät ovat
muuttaneet työelämää siten, että enää ei voida keskittyä yksilöihin niin, että he ovat tähtiä ja hoi-
tavat asiat. Jokainen käytännössä tarvitsee tiimiä, koska sen avulla voidaan syventää osaamista,
luoda tehokkuutta ja saada hyödynnettyä osaamista, mitä ei voi vain yhdeltä ihmiseltä olettaa.
He nostavat esille sen, että urheilumaailmassa tiimin korostaminen on ollut normi jo pitkään ja
tätä samaa ajatusta on nyt tuotu alati kasvavissa määrin myös työelämän puolelle. Tätä samaa aja-
tus nosti esiin juuri Schein ja Schein (2017, 125–126) liittyen siihen, että iso osa yrityskulttuuria on
se, että jokaisella on omat roolit, vahvuusalueet ja niitä hyödynnetään sekä arvostetaan.

Luottamuksen merkitystä korostivat niin Ristikangas ja Ristikangas (2013, 166–167) kuin Ristikan-
gas ja Grunbaum (2016, luku 4). Ristikangas ym. (2013, 166–167) nostivat esille näkökulman, että
luottamuksen puute on tiimin isoin este. Se vaikuttaa niin, että energiaa kuluu työkavereiden

tulkintaan: ”mitä se mahtoi viestillä tarkoittaa”, ”puhuuko se minusta pahaa” yms. ajatusten miettimiseen. Tämä johtaa auttamatta siihen, että työyhteisöstä tulee sulkeutuneempi, yksilökeskeisempi. Myös innovaatiot ja kehittyminen jäävät taka-alalle, eikä päästä Ristikangas ja Grunbaum (2016, luku 4) esille tuomaan otolliseen kasvualustaan, missä valmentaminen on hoidettu niin, että yksilöt ovat valmennettu toimimaan tiimin sisällä niin, että kaikkien oma matka on harmoniassa toistensa kanssa ja se vie jokaista kohti omaa henkilökohtaista tavoitettaan.

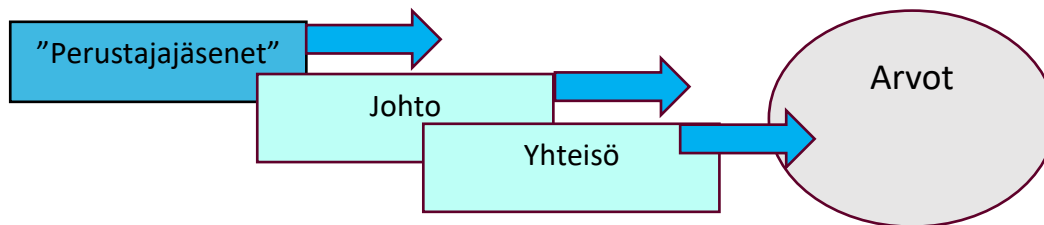
Tällaisessa tilanteessa tiimi on yhteisellä opintomatalla kohti erinomaisuuden tavoittelua. He auttavat, kirittävät, sparraavat ja haastavat toisiaan tehden niin tiimistä kuin tiimin jäsenistä vahvempia. Ojanen (2020, luku 9.) kiteyttää tämän tahtotilan vielä niin, että kaiken valmentamisen perimmäinen tarkoitus on saada ihmiset tekemään töitä yhdessä ja jalostamaan yhdessä valmennuksilla opittuja asioita arkeen, samalla toisiaan motivoiden. Eli kun tiimillä on yhteinen vahva missio, keskinäinen kunnioitus sekä ennen kaikkea luottamus voidaan päästä tilanteeseen, missä jokainen menee omaa kehityspolkuun eteenpäin auttaen samalla niin muita yksilöitä kuin tiimejä. Näin saadaan aikaa tilanne, missä yksilöt kehittyvät yhdessä ja tekevät tiimistä ja sitä kautta organisaatiosta vahvemman. Tämän kokonaisuuden kulmakivenä toimii yrityskulttuuri ja sieltä kumpuavat asiat.

4 Yrityskulttuuri

Yrityskulttuurin määritelmä on todella monimuotoinen ja tarkoittaa usein eri yrityksille ja yksilöille erilaisia asiakokonaisuuksia. Driskill (2011, 4–5) määrittelee yrityskulttuurin kiteyttäen sen yhteen lauseeseen. Se on vuorovaikutteinen selkeän rakenteen omaava mekanismi, joka tuo merkityksen työarkeen. Kulmala ja Rosvall (2022, 1.1) avaavat omassa määritelmässään yrityskulttuuria syvällisemmin. Heidän mukaansa yrityskulttuuria on tutkittu tarpeeksi siihen, että tutkitun tiedon kautta voidaan tehdä määritelmä. Lähtökohtana on se, että yrityskulttuuri on aina *jaettu ilmiö*. Se ei voi koskea vain yhtä ihmistä. Kulttuuri ilmenee ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja onkin usein yhteisölle ne normit ja arvot, miten arjessa toimitaan. Eli arjen toiminta on yrityskulttuurin lopputuotetta. Huomattavaa on, että yksilöt ja tiimit voivat toimia myös yrityskulttuuria vastaan, mikä ei tietenkään vähennä vallitsevan kulttuurin arvoa. Mikäli yrityskulttuurista poiketaan laajasti yksilöiden ja tiimien toimesta, silloin kulttuuria täytyy miettiä uudelleen ja tehdä mahdollisesti korjauksia. Toinen oleellinen asia on, että yrityskulttuuri on aina *läpileikkaava*, sen täytyy näkyä jokaisella tasolla toimintamalleina, tarinoina ja käyttäytymisenä. Tässäkin läpileikkaavuutta ja kulttuuria määritellään siinä, kuinka laajasti yhteiset normit ovat käytössä ja miten poikkeamiin reagoidaan. Näillä asioilla on suora korrelaatio asenteisiin sekä työntekijöiden motivaatioon. Yrityskulttuuri on myös aina *vaistomainen*, ihmisillä on kyky mukautua vallitsevaan kulttuuriin ja mukautua niihin normeihin, mitkä ympärillä vallitsevat. Viimeisenä asiana yrityskulttuuri on aina *kestävä*, kulttuuri siirtyy eteenpäin, vaikka henkilöstö tai johto vaihtuu, ympäristö muuttuu, mutta normit ja uskomukset ovat tiukassa ja siirtyvät eteenpäin. Kulttuurilla on myös tapana vahvistaa itseään ajan saatossa.

Schein ja Schein (2017, 4) tiivistävät myös yrityskulttuurin määritelmiä. Näkemykset ovat samankaltaisia kuin edellä kuvatusti Driskillä (2011, 4–5) sekä Kulmalalla ym. (2022, 1.1). He kuitenkin nostavat esille muodollisuuden samalla tavalla kuin Buchanan ja Huczynski (2017, 112–113): arvot, mistä kulttuuri muodostuu, tulee johdosta ja on myös jaettu tietoisesti yrityksen ulkopuolelle. Schein ym. (2017, 4) myös nostavat esiin kulttuuriin liittyen sen, että säännöt määrittelevät kulttuuria. Usein nämä säännöt ovat juuri niitä syvälle kulttuuriin määriteltyjä kirjoittamattomia asioita, jotka uusien tulokkaiden täytyy oppia. Yhtenä asiana he näkevät osaamisen jatkumon kulttuurin keskiössä eli tietyt tehtävät ja osaamisalueet ovat sellaisia, että ne jatkuvat ylisukupolisesti automaattisesti osana kulttuuria.

Buchanan ym. (2017, 112–113) tuovat esille sen seikan, että organisaation arvot, joista kulttuuri lopulta muodostuu syntyvät ”perustajajäsenten” ajatuksille, joita ylin johto muovaa aikojen saatossa (kuvio 5.). Arvot arjessa ovat aina peili ylimmän johdon arvoista. Arvot ja kulttuuri eivät synny itsestään, vaan niiden annetaan syntyä ja muovautua. Myös tilanteissa, missä on menty väärään suuntaan se ei tapahdu sisäsyntyisesti alempaa hierarkiasta, vaan hierarkian alataso toimii peilinä organisaation johdolle.



Kuvio 5. Arvojen jalkautuminen organisaatiossa. Mukailten, Buchanan ja Huczynski (2017, 112–113).

On hyvä myös erottaa kulttuuri ja yrityskulttuuri toisistaan käsitteenä. Luukka (2019, 25–26) kiteytti kulttuurin kuuteen pelkistettyyn ajatukseen. Voidaan huomata, että samat asiat nousevat esille myös sieltä:

- Kulttuuri on aina kollektiivinen kokemus
- Kulttuuri luodaan ryhmän sisällä
- Kulttuuri opitaan ja on opittavissa
- Kulttuuri sitoo ryhmän ja erottaa muista
- Oletukset arvot ja käyttäytyminen ryhmässä syntyvät kulttuurista
- Kulttuuri on aina yksilöä vahvempi

Voidaan nähdä, että yrityskulttuurin määritelmä tukeutuu hyvin vahvasti kulttuurin määritelmään. Keskeinen yhteinen asia on se, että kulttuuri on aina yksilöä vahvempi asia, joka voidaan oppia ja jota myös sitä kautta voidaan muokata. Eroavaisuutena tulee hierarkiataso. Jos puhutaan kulttuurista, se on vahvemmin sisäsyntyinen, luonnollisesti syntyvä asia, kun taas yrityskulttuuriin heijastuu johdon määrittelemät arvot voimakkaampana, yrityskulttuuria myös tietoisesti johdetaan ja ohjataan, mikä muuttaa asetelmaa.

Lieto (2019, 70–71) huomauttaa, että vaikka yrityksellä ei voi olla montaa erilaista kulttuuria, alakulttuureja voi muodostua esimerkiksi toimipaikkojen välille. Jos alakulttuurit eivät ole ristiriitaisia ns. ”pääkulttuurista” ne rikastuttavat yrityskulttuuria. Mikäli alakulttuurit ovat ristiriidassa siihen

täytyy puuttua, koska ne myös leviävät herkästi, muodostaen entistä isompia ongelmia. Eli jos ei haluta Buchanan ym. (2017, 112–113) esille tuomaan ajatukseen siitä, että kulttuurin annetaan muuttua epäsuotuisaksi, siihen täytyy puuttua heti ongelmien ilmaantuessa ja varmistaa, että muutos saadaan aikaiseksi.

4.1 Yrityskulttuurin johtaminen

Kulmala ja Rosvall (2022, 88–92) määrittelevät yrityskulttuurin johtamiselle keskeiseksi tavoitteeksi saada henkilöstö samaan suuntaan, motivoituneena ja jokaisen osaamista ja vahvuuksia hyödyntäen. He jatkavat, että usein kulttuurin muutosta johdettaessa mennään siihen harhaan, että kyseessä on joku todella iso massiivinen hanke, vaikka todellisuudessa kyse on tuhannesta pienestä asiasta. Harha-ajatuksesta, että ”kulttuuria on kaikki” on lopputuloksena se, ettei huomata arjesta niitä asioita, millä aidosti on merkitystä. Kulttuurin johtaminen ei ole samanlainen selkeä asia kuin vaikka myynnin johtaminen vaan se liittyy enemmän arjen valintoihin johtamisessa ja siihen, miten ne valinnat peilautuvat alaspäin. Schein ja Schein (2017, 183) esittävät asioita, mitä on hyvä huomioida johtamisessa, jos halutaan vaikuttaa kulttuuriin. He käyttävät termiä arvojen, uskomusten, olettamusten upottaminen johtamiseen. Alla olevassa kuviossa (kuvio 6)

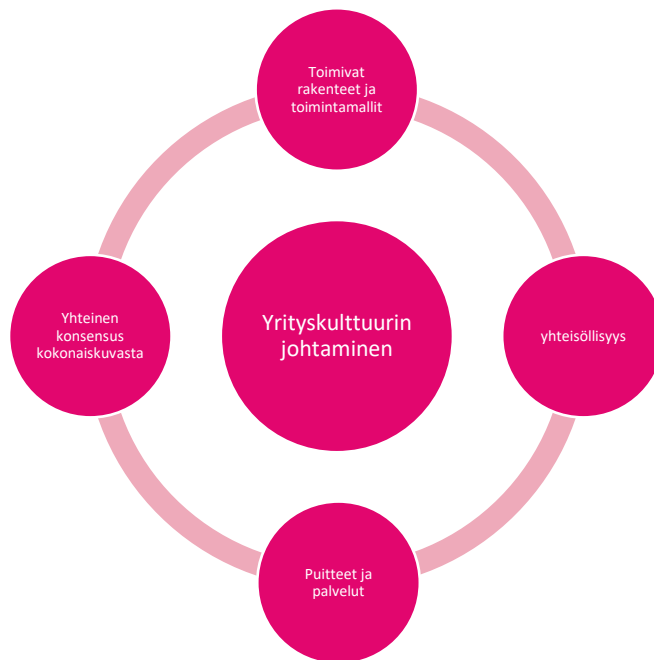
Ensisijaiset arvojen upotuksen mekanismit johtamisen kautta

1. Miten johto reagoi kriiseihin
2. Mihin johtajat keskittyvät ja mitä he mittaavat
3. Miten johto jakaa resursseja
4. Tarkoituksen mukainen valmentaminen, mentorointi ja koulutus
5. Miten palkinnot jaetaan?

Toissijaiset arvojen upotuksen mekanismit organisaation kautta

1. Organisaation suunnittelu ja rakenne
2. Organisaation työskentelytavat
3. Organisaation tavat ja rituaalit
4. Fyysiset tilat ja työvälineet
5. Tarinat tärkeistä tapahtumista ja ihmisistä
6. Viralliset tiedotteet arvoista ja visioista

Kulmala ja Rosvall (2022, 42–44) jatkavat samasta asiasta, että yrityskulttuurin johtaminen voi olla vaikea määritellä. He pitävät oleellisena sitä, että johtaminen ja viestintä ovat yhtenäisiä läpi linjan. Kulttuurin johtamisessa on tärkeää, että on yhteinen ymmärrys kokonaiskuvasta, rakenteet ja toimintatavat tukevat kulttuuria, puitteet ja palvelut ovat kunnossa ja yhteisöllisyyden työyhteisössä panostetaan. Alla olevassa kuviossa (kuvio 7.) on kuvattu vielä yrityskulttuurinjohtamisen lähtökohdat yksinkertaisimmillaan.



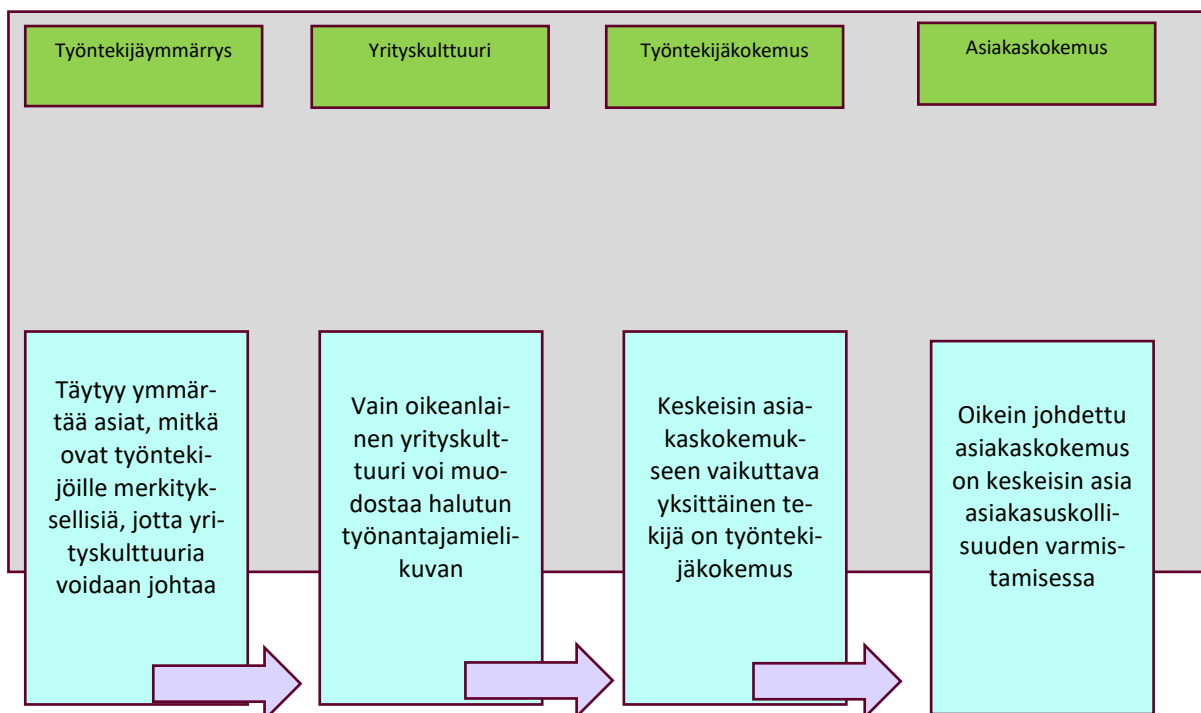
Kuvio 7. Yrityskulttuurin johtaminen. Mukailten, Kulmala ja Rosvall (2022, 42–44).

Kulmala ym. (2022, 44–52) avaavat kaaviossa esitettyjä käsitteitä tarkemmin niin, että *yhteinen ymmärrys* kokonaiskuvasta voi olla ajateltua vaikeampi. Heidän mukaansa tutkimukset osoittavat, että vain 2 prosenttia työntekijöistä osaa kertoa työnantajan vision ja vain 20 prosenttia osaa kertoa strategiasta. Tämä voi herkästi johtaa tilanteisiin, missä ei puhuta samaa kieltä, ydintoiminta-alueet hämärtyvät, mikä voi johtaa merkityksellisuuden alenemiseen, joka on todella iso osa yrityskulttuuria. Siksi on ensiarvoisen tärkeää, että viestintä ja johtaminen ovat linjassa yrityksen strategian ja arvojen kanssa ja näistä asioista käydään dialogia yhdessä henkilöstön kanssa.

He jatkavat, että yrityksen rakenteista ja toimintamalleista on tärkeää huomioida neljä asiaa. Ensimmäisenä on hyvä aina pohtia, onko työ *tarkoituksen mukaisesti organisoitu*; ovatko vastuunjaot selkeitä, onko roolit mietitty huolellisesti ja ennen kaikkea tukevatko nämä asiat strategian toteutumista. Toinen tärkeä asia on päätöksenteko: mitä päätöksiä tehdään, mitä vaikutuksia valinnoilla

on, mitä asioita painotetaan ja myös oleellisena asiana, miten asioista viestitään. Nämä asiat antavat tietoa yrityksen todellisista arvoista ja miten arvoja voidaan tulkita. *Palkitseminen* on toinen tärkeä indikaattori siitä, mitkä ovat yrityksen todelliset arvot ovat. Toisaalta palkitseminen on osa tavoitteellista yrityskulttuuria, mutta onkin todella tärkeää, että palkitseminen on tarkoituksen mukaista ja tukee yrityksen strategiaa. Palkitsemismuodot kertovat parhaiten sen, mitä henkilöstöltä todella odotetaan. Tärkeä asia on myös *palaute*: se on kriittinen osa osaamisen kehittymistä, ihmiset tarvitsevat niin kannustavaa kuin rakentavaakin palautetta oman osaamisen kehittämiseksi ja sitä kautta organisaation oppimisen sytykkeeksi. Palaute on tärkeä osa kulttuuria myös siksi, että palaute kertoo siitä, että yksilö huomataan ja hänen työtään pidetään tärkeänä.

Luukka (2019, 116–119) avaa yrityskulttuuria osana yrityksen menestystä. Hänen mukaansa yrityskulttuurilla itsessään ei ole itseisarvoa, vaan yrityksen menestys loppukädessä mitataan siinä, miten asiakkaat kokevat yrityksen. Työnantajamielikuvalla on tutkimusten mukaan suora korrelaatio asiakaskokemuksen laatuun ja työnantajamielikuva vastaavasti tulee suoraan yrityskulttuurin seurauksena. Alla kuvattuna (kuvio 8) Luukan (2019, 117) Leidenschaftin menestysketju.



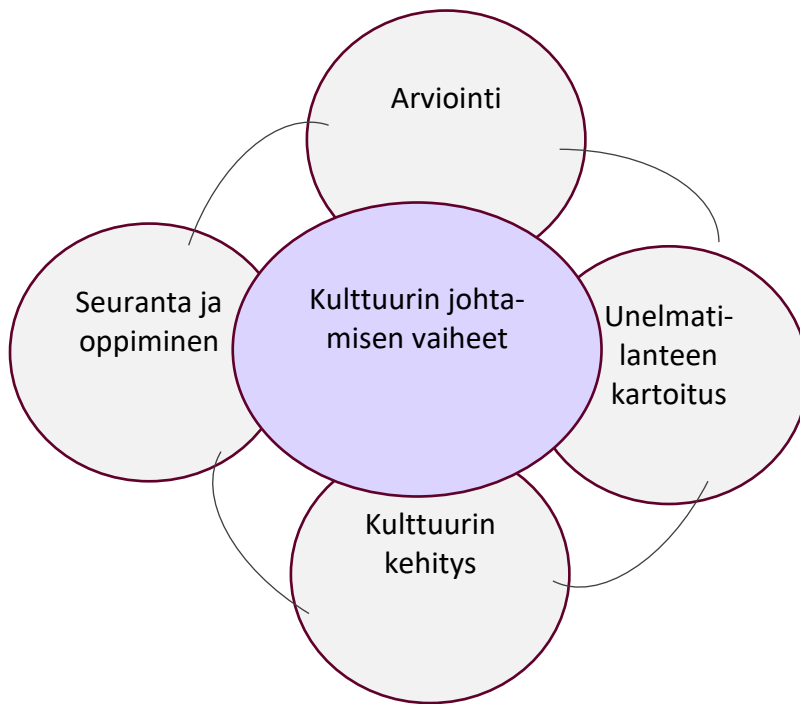
Kuvio 8. Leidenschaftin menestysketju. Luukka (2019, 117).

Schein ja Schein (2017, 125–126) kiteyttävät johtamisen kannalta yrityskulttuuria niin, että heidän mukaansa kulttuuri luodaan ylimmän johdon toimesta kyllä, mutta kun kulttuuri on vakiintunut,

niin vakiintuu myös ne asiat, mitä johtajilta odotetaan ja mitä sallitaan. Johtajat tulvat mukaan vakiintuneeseen kulttuuriin ja siihen sopeutuminen on myös osa valintakriteeristöä. Mendonca ja Kanungo (2007, 74–75) yksinkertaistavat yrityskulttuurin johtamisen yleismaailmallisiin ydinarvoihin, jotka ovat kaikille tuttuja ja ovat olleet olemassa aikojen alusta asti ja minkä noudattamatta jättäminen on mm. johtanut valtakuntien sortumiseen.

Kulmala ja Rosvall (2022, 93–102) näkevät kulttuurin johtamiselle neljä selkeää vaihetta. Nykykulttuuriin tutustuminen mahdollisimman laaja-alaisesti eri ryhmien kanssa keskustellen, kyselyillä, haastatteluilla, ja ottaen huomioon sen, että yksittäinen ihminen ei voi olla liian isossa roolissa tätä määrittelyä tehtäessä. Tämän jälkeen voidaan määrittellä *tavoitetila kulttuurille*. Tässä on tärkeää huomata se, että vahvuuksia nykykulttuurista voidaan tuoda tavoitetilään rajattomasti, mutta heikkouksien osalta pitää priorisoida, lähteä liikkeelle kriittisimmistä heikkouksista ja kulkea sitä polkua alaspäin. *Kehitystyössä* perinteisesti on totuttu projektiluontoiseen kehittämiseen, eli projekti alkaa, sillä on välivaiheet ja se loppuu. Nykyaikana tätä haastetaan voimakkaasti ja varsinkin kulttuurin kehittäminen, mikä on todella kompleksinen alue, tarvitaan jatkuvaa parantamista. Kolmas vaihe on kokeilut. Kokeilut ovat hyvä tapa tehdä tätä, etsiä syy-seuraussuhteita, mennä palapalalta eteenpäin, pysähtyä analysoimaan tilannetta kokeilujen jälkeen, tehdä valintoja, mitä jatketaan, mitä kehitetään, mihin syvennyttään, mitä lopetetaan ja mitä jalkautetaan. Näiden kokeilujen ja konkreettisten tekojen avulla kulttuuri on muutettavissa, mutta on hyvä muistaa kärsivällisyys. Viimeisenä ja todella tärkeänä osana kehitystyötä on aina *seuranta ja mittaaminen*. Täytyy tietää, miten asiat etenevät, hahmottaa syy-seuraussuhteita, jotta voidaan kohdistaa resursseja oikein. Oikeanlaisten mittaristojen rakentaminen onkin tässä tärkeää, jotta mitataan aidosti oikeita asioita, jotta tulokset eivät vääristä totuutta.

Alla olevassa kuviossa (kuvio 9) voidaan nähdä kulttuurin johtamisen vaiheet ja näiden vaiheiden keskinäinen vaikutussuhde. Kaikki alkaa arvioinnista ja tavoitetilan määrittelystä. Näiden pohjalta voidaan luoda kehitysaskelleet, mitä lähdetään muuttamaan. Tämän jälkeen seurataan mitä tapahtuu, opitaan prosessista ja arvioidaan tilannetta uudelleen, mihin on päästy. Tämän jälkeen muodostetaan uusi tavoitetila ja kehä alkaa alusta. Onkin huomioitavaa, että kulttuurin kehittäminen ei valmistu koskaan.



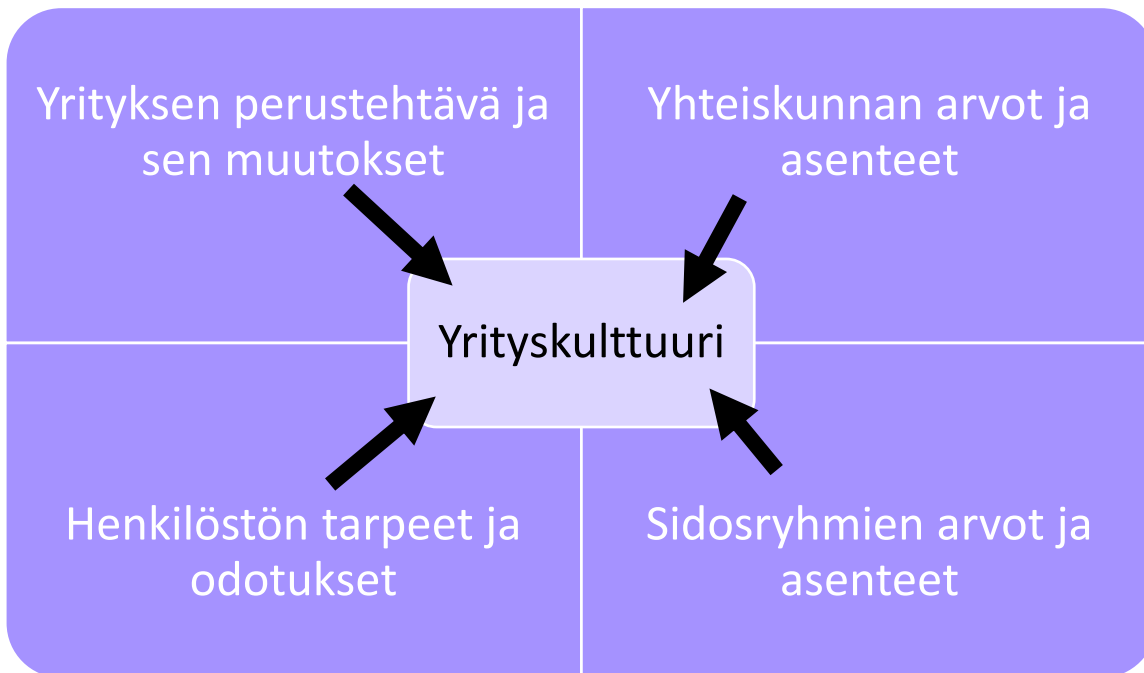
Kuvio 9. Kulttuurin johtamisen vaiheet. Mukaillen, Kulmala ja Rosvall (2022, 90).

Yllä olevassa kuviossa (kuvio 9.) Kulmala ja Rosvall vielä yksinkertaistavat ajatuksen siitä, miten yrityskulttuurin johtaminen etenee ja miten sitä voidaan kehittää. Vaikka näkemykset hieman eroavat niin voidaan nähdä, että yrityskulttuurin johtaminen on useiden eri asioiden summa. Kriittistä tässä on se, miten asioita konkreettisesti arjessa toteutetaan, myös johdon toimesta, ei se miten asioita on kirjattu strategiana paperille.

4.2 Milloin on aika muuttaa yrityskulttuuria

Yrityskulttuurin muuttamisen tarve voi löytyä joko yrityksen sisältä tai ulkoisista toimintaympäristöistä. Kulmala ja Rosvall (2022, 70–79) näkevät, että suuri kulttuurinmuutos on harvinainen ja liittyy yleensä todella isoon ulkoiseen murrokseen. Esimerkkinä tällaisesta voivat olla tupakkateollisuuden aikanaan iskeneet realiteetit tai vaikka Netflixin muutos fyysisestä myynnistä digitaaliseen. Usein kulttuurinmuutoksesta puhuttaessa tarkoitetaan olemassa olevan kulttuurin hienosäätöä, korjaamista, tai vahvistamista. Ackoyd (1999, 50–56) tuo tutkimuksessaan esiin, että yksi suuri tekijä epäonnistuneeseen yrityskulttuuriin ovat liian autonomiset tiimit. Nämä luovat alakulttuureja, jotka puolestaan ovat ristiriitaisia yrityksen arvojen kanssa ja valtaavat niiltä tilaa. Ilmiö on sama, mistä Lieto (2019, 70–71) huomautti siitä näkökulmasta, että alakulttuurit rikastavat kulttuuria, jos se pysyy hallinnassa. Onkin siis selvästi tärkeää, että alakulttuurien kanssa ollaan tarkkana ja tarvittaessa niihin puututaan myös, mikäli Ackoyd:n (1999, 50–56) esille nostamat skenaarit toteutuvat. Kulmala ym. (2022, 70–79) jatkavat, että sisäiset muutostarpeet liittyvät

strategisiin valintoihin, yrityksen perustehtävään tai johtamiseen liittyviin seikkoihin, kun taas ulkoiset paineet muodostuvat sidosryhmiltä, lainsäädännöstä ja yhteiskunnan muuttuvista arvoista ja asenteista. He näkevät yrityskulttuurin muutostarpeille neljä selkeää lähtöä, mitkä ovat kuvattuna alla olevassa kuviossa (kuvio 10).



Kuvio 10. Yrityskulttuurin muutostarpeet. Mukaillen, Kulmala ja Rosvall (2022, 70–79).

Näiden lisäksi voi olla kyse siitä, että kulttuuria pitää muuttaa, koska se on kokonaan tai osittain epätarkoituksenmukainen. Kulmala ym. (2022, 85–87) konkretisoivat tätä muutostarvetta muuttamalla metaforalla: ”Vertauskuvana voi käyttää sammakkoa, joka istuu hiljalleen kiehuvaan vesi-kattilasta. Alkuun vesi on sopivan lämpöistä eikä mitään muutostarvetta ole. Kun veden lämpötilan nousee, sammakko alkaa säädellä ruumiinlämpöään mutta ei hyppää kattilasta pois – kunnes lopulta on liian myöhäistä. Toisena esimerkkinä he nostivat esiin kuuluisan ajatuksen organisatiokulttuuritutkija Edgar Scheinilta: ”kulttuuri on meille kuin vesi kaloille. Emme juurikaan tiedosta sen olemassaoloa, vaikka se ympäröi meitä. Näistä syistä siedämme usein haitallisia tilanteita ja ihmisiä liian pitkään, kun taas uusi yrityksessä aloittava johtaja tai ulkopuolinen konsultti näkee usein selvemmin olennaisen muutostarpeen.”

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Tutkimuskonteksti

Tutkimus suoritetaan Elisa Oyj:n myymälöiden sekä palvelupuotien sisällä. Tämä kokonaisuus koostuu 70 erikokoisesta toimipisteestä ympäri Suomea. Johtaminen perustuu näissä yksiköissä fyysiseen läsnäoloon. Myyntiorganisaatio tarjoaa otollisen kontekstin urapolun johtamisen tutkimiselle, sillä asiakasrajapinnassa työskentelee ihmisiä hyvin erilaisin taustoin. Asiakasrajapinnassa on paljon työuransa alkutaipaleella olevia työntekijöitä. Toisaalta samoissa työtehtävissä on myös työntekijöitä, joilla on takanaan jo kymmenien vuosien työkokemus. Valtaosa työntekijöistä sijoittuu työkokemuksen osalta näiden kahden ääripään välimaastoon. Tutkimuksessa haastatellaan esihenkilöitä ja tämä ryhmä on myös monimuotoinen. Kokemustaustat ovat hyvin vaihtelevia ja työkokemusta on muutamista kuukausista vuosikymmeneihin. Mielenkiintoiseksi tämän ryhmän tekee myös se, että suurelle osalle tämä nykyinen tehtävä on ensimmäinen ja ainoa esihenkilötyö, mitä he ovat tehneet. Kokemuksellinen diversiteetti esihenkilöiden kesken tekee tästä kohdeympäristöstä tutkimuksen kannalta erityisen mielenkiintoisen.

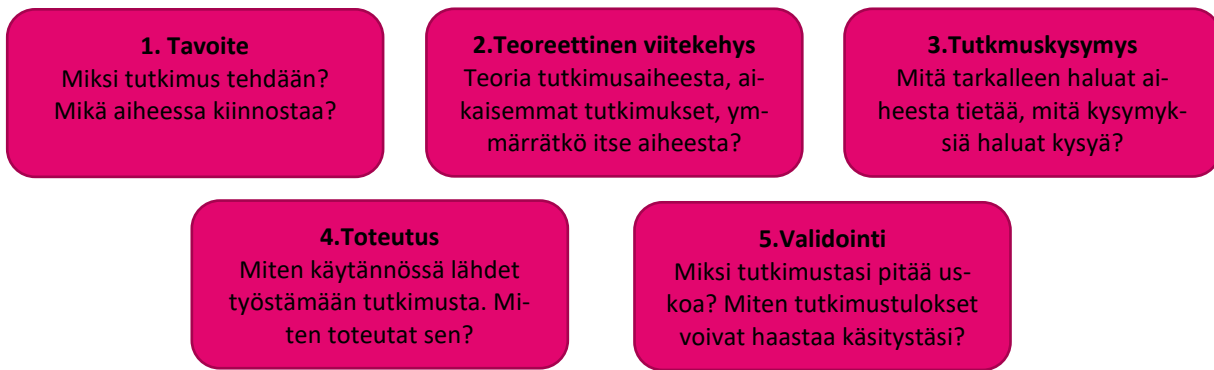
Organisaatioissa mitataan henkilöstötyytyväisyyttä yrityksen sisäisellä voimavarakyselyllä. Tässä on ollut havaittavissa, että kokema omasta urapolusta sekä sen kautta sitoutumisesta yritykseen ei ole tavoitetasossa ja tämän asian korjaamiseen halutaan yrityksessä panostaa ja tästä syystä myös tämän asian tutkiminen on tärkeää.

Kohdeympäristön haasteet ja niiden monimuotoisuus olivat tärkeää ymmärtää tutkimuksen onnistumisen kannalta, jotta oli mahdollisuus saada tutkimustietoa niin, että se auttoi mahdollisimman monipuolisen kehitystyön valmistumista.

5.2 Tutkimuksen suunnittelu

Toikko ja Rantanen (2009, 155) avaavat tutkimuksen lähtökohtia. Heidän mukaansa tutkimuksen pitää vastata tiettyihin tutkimukselle määriteltyihin tutkimuskysymyksiin käyttäen tieteellisesti hyväksytyjä metodeja, prosesseja, luotettavuuden kriteereitä ja tarjota näiden elementtien avulla tukea kehittämistoimintaan, mikä koskee laajasti jotain asiaa tai ilmiötä, kuten organisaatiota. Eli tutkimuksen lähtökohta on liimata kehitystyötä yhteen tarjoten siihen näkökulmia ja ajatuksia.

Alla olevassa kuviossa (kuvio 11) Bickman (1998, 216) avaa lähtökohtia, joiden pohjalta tutkimusta on hyvä lähteä edistämään.



Kuvio 11. Tutkimuksen lähtökohdat. Mukailten, Bickman (1998, 216).

Bickmanin (1998, 216) ajatuksiin peilaten tässä työssä oli selkeä suunnitelma. Tarkoitus oli selvittää, mikä urapolun johtamisen nykytila on ja miten urapolun johtamista voidaan tuoda osaksi arkea tasalaatuisesti läpi tutkittavan kohdeorganisaation. Pyrkimyksenä oli löytää keinot, joiden avulla urapolun johtamista voidaan tarjota jokaiselle asiakasrajapinnan työntekijälle tasalaatuisesti, läpi kohdeorganisaation

Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan (2006) mukaan laadullista tutkimusta pidetään usein ”pehmeänä” tutkimuksena johtuen siitä, että tutkimuksen keskiössä ovat merkityksen etsiminen eri näkökulmista. He muistuttavat siitä, että tutkimus itsessään on vain pinnan raapaisu. Tarvitaan vahva teoreettinen pohjakerros, mikäli halutaan syventyä tiettyyn ilmiöön. Hyvin suunnitelluilla ja toteutetuilla tutkimusasetelmilla suoritettu toistuva tutkimus eri näkökulmista voi luoda ilmiöstä syväleuppoutuvan tutkimuksen. Voidaan siis nähdä niin, että määriteltäessä laadullista tutkimusta tai ylipäätään tutkimusta millä tahansa menetelmällä, ei voida yksioikoisesti mieltä, että tietyllä menetelmällä tulos olisi automaattisesti parempi tai huonompi. On tärkeää tutkia ilmiöitä ja asioita mahdollisimman monipuolisesti ja syväluotaavasti. Heikkinen (2018, osa 2) mainitsee, että laadullinen tutkimus usein toimii kerronnallisesti sisältäen vaihtelevia narratiiveja. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että aineisto, tulosten raportointi ja tutkimuksen eettiset seikat huomioidaan erityisen tarkasti. Hakala (2015, osa 1) vastaavasti kertoo, että onnistuneen tutkimuksen kannalta on tärkeää, että tutkittava aineisto on laadukas ja sitä osataan myös tulkita tarpeeksi monitasoisesti. Vaikka aineisto olisi kuinka laadukas, se ei suoraan tarkoita, että tutkimus onnistuisi, jos tulkinta ei ole tarpeeksi korkeatasoista.

Kiviniemi (2018, osa 1) luonnehtii laadullista tutkimusta prosessiksi, missä aineistonkeräämisessä on mukana inhimillinen tekijä, eli tutkija itse. Se tarkoittaa sitä, että kun tutkimuksen edetessä

tutkijalla ymmärrys tutkittavasta aiheesta kasvaa, se muuttaa luontaisesti näkökulmaa, laajentaa ymmärrystä tutkittavaa ilmiötä kohtaan ja voidaankin sanoa, että tutkimus itsessään on koko prosessin ajan myös oppimismatka tutkijalle. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää aineistonkeruumetodeina mm. haastatteluita, havainnointia tai vastaavia menetelmiä, jotka päästävät ilmiön lähelle objektiivisella tasolla. Tässä työssä on päädytty haastatteluun, koska se tarjoaa parhaan ymmärryksen tutkittavan ilmiön kartoittamiselle nykyisessä toimintaympäristössä. Ominaista laadulliselle tutkimukselle on myös narratiivisuus, mikä syntyy objektiivisesta otteesta sekä tutkimuskohteen ja tutkittavan ilmiön keskiössä pitämisestä, muistuttaa Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006). Eli aineistot ovat hyvin usein tarinallisia, mikä onkin yksi laadullisen tutkimuksen määrittävistä tekijöistä. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) jatkavat, että kun tutkittava otanta on yleensä verrattain pieni, on tärkeää huomioida kohderyhmän rajaaminen. Tämä sisältää sen, että tutkittaviin henkilöihin tutustutaan etukäteen ja arvioidaan, onko heillä tarvittavat kokemuspohjat tutkittavasta ilmiöstä tai asiasta.

Tracy (2022, 839–840) määrittelee laadullisen tutkimuksen kahdeksan keskeistä elementtiä, jotka ovat kuvattuna alla olevassa kuviossa (kuvio 12). Hän korostaa hyvän aihevalinnan tärkeyttä, aiheen täytyy olla tarpeellinen ja vastata todellisiin asioihin tai ilmiöihin. Tutkimuksen osalta hän jatkaa, että mikäli halutaan, että tutkimus on uskottava pitää tutkimuksen olla täsmällinen, edetä loogisesti ja olla ehdottoman rehellinen. Hän nostaa esille myös sen, että tutkimuksen tulee olla omalle kohderyhmälleen suunnattu niin, että se tarjoaa konkreettisia kehitysajatuksia ja merkillisyyttä tässä viitekehyksessä. Eettiset näkökulmat pitää huomioida tutkimuksen jokaisessa vaiheessa.

1. Hyvä aihevalinta: aiheen täytyy olla kiinni tässä hetkessä, merkityksellinen sekä mielenkiintoinen.
2. Täsmällinen: tutkimuksen pitää olla täsmällinen, monimuotoinen ja tarjota riittävästi teoriapohjaa, luoda yhteys tutkimuksen ja teorian välille. Tutkimuksen sekä aihealueen pitää olla rajattu sekä pysyä siinä.
3. Rehellisyys: tutkimus suoritetaan läpinäkyvästi tutkimuskohteen aidon mielipiteet ja kokemukset huomioiden.
4. Uskottava: tulokset pitää pystyä osoittamaan ja todistamaan eikä pelkästään esittämään hypoteeseja.
5. Kohderyhmän resonointi: tutkimus luo omalle alalleen uutta, tarjoaa jotain kohderyhmälleen ja on uskottava omassa kohderyhmässään.
6. Merkittävyys: tarjoaa teorian, käytännön ja metodien tasolla uutta alalleen.
7. Eettisyys: tutkimuksessa huomioidaan etiikka niin yksilöllisistä, tutkimuksellisista kuin kulttuurillisista näkökulmista.
8. Johdonmukaisuus: tutkimus on alusta loppuun johdonmukainen aiheelleen ja palvelee sitä tarkoitusta, mitä on lähdetty tutkimaan.

Kuvio 12. Laadullisen tutkimuksen keskeiset elementit. Mukailen, Tracy (2022, 839-840)

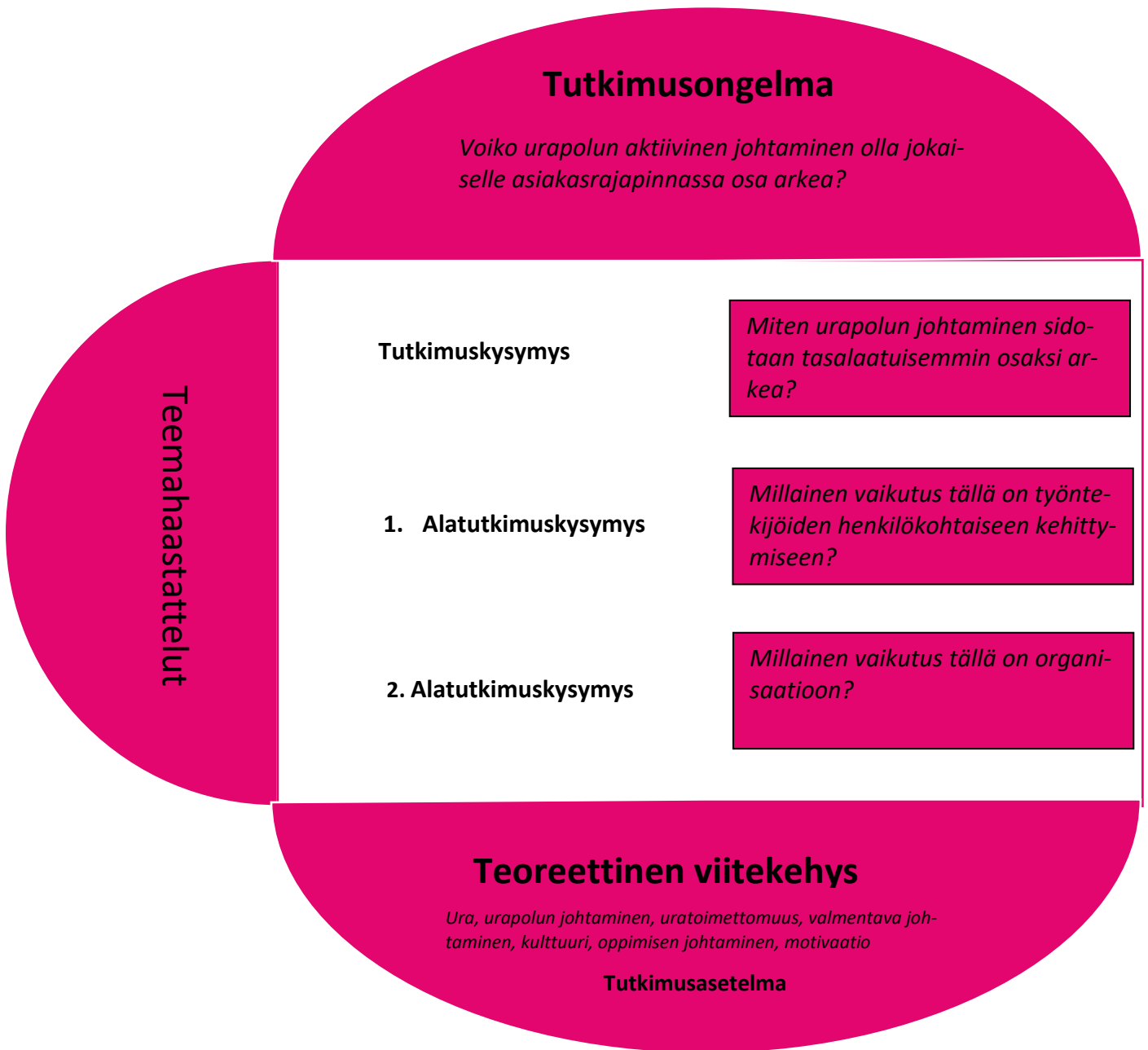
Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) muistuttavat lisäksi, että yksi ominaispiireistä laadulliselle tutkimukselle on myös aineisto- ja teorialähtöisyys. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 17–18) pohtivat tätä jakoa teoreettisen ja empiirisen jaottelun väliltä. Heidän tulkintansa on se, että kaiken tutkimuksen pohjana on ihmisjärjellä suoritettu henkinen tarkastelu, joka on aina teoreettista, joten teorialähtöisyys on tutkimukselle lähtökohta.

5.3 Tutkimusasetelma

Kallinen ja Kinnunen (2021) avaavat tutkimusasetelmaa verkkokäsikirjassaan ja selventävät, että tutkimusasetelmalla tarkoitetaan tutkimusongelman, siihen liittyvän aineiston ja analyysimenetelmien kokonaisuutta. Tuomin ja Sarajärven (2009, 155) mukaan teoreettinen viitekehys on tutkimuksen keskeisimpien teemojen kirjallisuuskatsaus, joka luo pohjan tutkimukselle. Tässä tärkeää on osoittaa se, miten tutkimus näyttäytyy olemassa olevien tutkimusten ja kirjallisuuden valossa. Teoreettinen viitekehys tutkimukselle löytyi uran ja siihen liittyvien asiakokonaisuuksien ymmärtämisestä ylätasolla, kuten urapolku, uratoimettomuus, urapolun johtamisen hyödyt ja oppimisen määrittely sekä oppimisen johtamisen merkitys. Näihin liittyen myös yrityskulttuuri nousi esille keskeisenä osana teoreettista viitekehystä.

Tuomi ym. (2009, 157) muistuttavat tutkimuksen toteuttamisesta, että jokainen vaihe täytyy olla kuvattuna: mitä, missä ja miten tutkimus toteutettiin. Toteutus tässä tutkimuksessa oli teema-haastattelu. Hirsijärvi ja Hurme (2020, 4.2.3) avaavat teemahaastattelua niin, että se on puolistrukturoitu haastattelu, missä aihepiirit ja teemat haastattelulle ovat valittu etukäteen, mutta tarkkaa kysymyspatteristoa ei ole. Tutkimus saatiin sidottua siihen viitekehykseen, minkä ympärille tutkimus oli ajateltu. Tutkimuksessa saatiin tarpeellinen tieto nykytilanteesta, tahtotilasta sekä saatiin tietoa mahdollisista esteistä. Tämän lisäksi tutkimus tarjosi tietoa siitä, mitä voidaan konkreettisesti lähteä kehittämään ja mitä hyötyä kehittämisestä olisi. Lisäksi esille tuli tärkeänä teemana uusia asioita, mitä teoreettisessa viitekehyksessä ei ollut pohdittu etukäteen, kuten yrityskulttuurin moninaisuus ja sen iso rooli tässä koko asiakokonaisuudessa. Tutkimus muodostui osaksi Toikon ja Rantasen (2009,155) esille tuomaa kehittämistoiminnan kehystä.

Tutkimusongelma muodostui niistä elementeistä, miten urapolun johtaminen nähdään, kuinka tärkeänä sitä pidetään ja riittääkö urapolun johtamiseen osaaminen, tuki ja resurssit sekä miten tämä asia saadaan valmennettua tasalaatuisesti läpi tutkittavien organisaatioiden. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) kiteyttävät tutkimusongelmaa niin, että se on samaan aikaan vaikea määrittellä, mutta muodoltaan yksiselitteinen. Se myös muistuttaa, että yleensä tutkimusongelma vaatii rajaamista ja kun saadaan rajattua tarpeeksi yksiselitteiset tutkimusongelmat, se helpottaa tutkimuksen suorittamista. Tutkimusongelma rajattiin yhteen kysymykseen: voiko urapolun aktiivinen johtaminen olla jokaiselle asiakasrajapinnassa osa arkea? Tämän kautta tutkimuskysymykseksi muotoutui se, miten urapolun sitominen arkeen tasalaatuisemmin onnistuu sekä alakysymyksenä, miten se vaikuttaisi yksilöön ja toisena alakysymyksenä organisaatioon. Alla olevassa kuviossa (kuvio 13) tutkimusongelma sekä tutkimuskysymykset kokonaisuudessa.



Kuvio 13. Tutkimuksen runko

Yllä on kuvattu (kuvio 13) vielä tutkimuksen runkoa, ja sitä miten tutkimus on muodostunut. Tutkimusongelman ja teoreettisen viitekehyyksen rakentumisen jälkeen tehtiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, missä haettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin, jotta voitiin muodostaa synteisiä teorian ja tutkimuksen välille.

5.4 Aineiston keruu

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) muistuttavat, että aineistoa valittaessa on hyvä pitää mielessä, mitä tutkitaan ja mikä on tutkimuksen kannalta oleellista, jotta tutkimuksen resurssit on mitoitettu oikein myös riittävään analysointiin ja aineiston syvälliseen tulkintaan. Aineiston määrää Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) muistuttavat, että mitään valmista vastausta määrälle ei ole, vaan se riippuu, mitä tutkitaan, mistä lähtökohdista ja mikä on tarkoituksen mukaista. Tässä tutkimuksessa päädyttiin kymmeneen haastatteluun, koska haluttiin saada tarpeeksi monimuotoinen ryhmä samaa työtä tekevästä henkilöstä, jotta voidaan suorittaa mahdollisimman monipuolinen, laajasti erilaisia tilanteita ja näkökulmia huomioiva tutkimus. Aineiston koko tutkimuksen tarkoituksenmukaisuudelle oli riittävä.

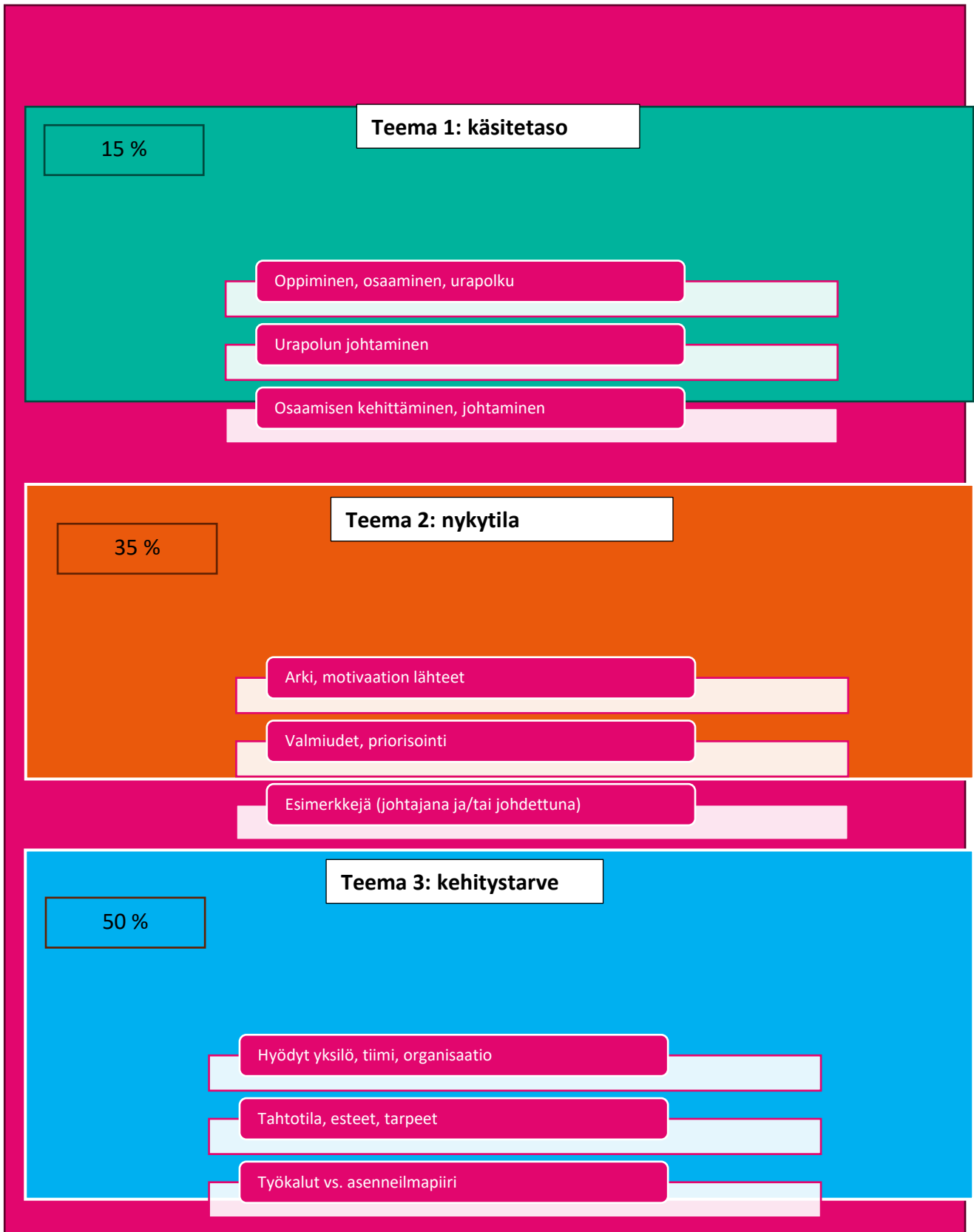
Hirsijärvi ja Hurme (2020, 5.5.2–5.6.2) tuovat esiin, että hypoteesin muodostamiselle teemahaastattelussa ei ole olemassa mitään yleispätevää kaavaa tai ohjenuoraa. He lisäävät, että tärkein tavoite on, että saadaan tutkittavasta ilmiöstä luotettavaa informaatiota, jota voidaan tutkia ja analysoida. Eli on tärkeämpää löytää hypoteeseja kuin yrittää päätyä ennalta määriteltyyn hypoteesiin. Teemahaastattelussa tämä voi olla vaikeaa, jos tutkittava ilmiö on todella moninainen, sisältäen erilaisia arvomaailman, argumentaation tai vastaaviin abstrakteihin teemoihin liittyviä asiakokonaisuuksia, hypoteesien etsiminen voi teemahaastattelulla olla jopa kyseenalaista. Tässä tutkimuksessa tutkittavat ilmiöt ja aihepiirit eivät kuuluneet näiden kaikista kompleksisimpien teemojen piiriin. Eskola, Lähti, Vastamäki (2015, osa 1) kertovat, että teemoittelua voi perustaa kolmivaiheisesti intuitioon, kirjallisuuteen ja teoreettiseen kehykseen pohjaten, jotta teemoittelusta saadaan monimuotoinen ja sen avulla haastattelusta saadaan muodostettua sellainen, joka huomioi kaikki asiakokonaisuuteen liittyvät kulmat.

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) ohjeistavat, että teemahaastattelussa haastattelijalla on valinnut teemat, joiden pohjalta keskustelua käydään. Tärkeää on, että teemojen käsittelyn tarkkuus sekä priorisointi voi muuttua haastateltavien mukaan. Teemahaastattelu antaa mahdollisuuden eleiden ja sanattoman viestinnän tulkintaan, mikä mielestäni oli hyvin tärkeää. Teemahaastattelu mahdollistaa myös aineiston analysointiin erilaisia lähestymistapoja. Eskolan, Lätin ja Vastamäen (2015, osa 1) mukaan teemahaastattelun lähtökohdista on se, että kysytään ihmiseltä mitä mieltä hän on asiasta ja miten hän sen kokee. Tämä on yksinkertaistettuna teemahaastattelun perimäinen ajatus. Heidän mukaansa teemahaastattelu on

moderni tiedonhankintamenetelmä, koska se perustuu perinteisen, helposti etäiseksi jäävän haastattelutyylin sijasta vuorovaikutukseen. Haastattelijalla on mahdollisuus reagoida haastateltavan vastauksiin niin elein, jatkokysymysten muodossa kuin aiheesta keskustellenkin. Grönfors (2011, 63–64) lisää tähän, että onkin keskeinen osa haastattelua, että kysytään esimerkkejä ja täsmentäviä kysymyksiä, jotta varmistetaan todellisten tarkoitusperien ymmärrys ja esimerkiksi se onko tieto omakohtaista vai toisen käden tietoa. Kun nämä asiat huomioidaan tämä mahdollistaa parhaimmillaan ilmapiirin, joka on vapautunut ja missä optimaalisimmalla mahdollisella tavalla päästään käsiksi tutkittavaan ilmiöön tarvittavalla luotettavuudella. Eettisen näkökulman kannalta onkin todella tärkeää, että elein ja kommentein ei ohjata haastattelua haluttuihin vastauksiin tai narratiiveihin. Tästä syystä tästä tutkimuksesta rajattiin pois sellaiset haastateltavat, joiden kanssa olen tehnyt paljon töitä yhdessä tai kenen kanssa olen viettänyt vapaa-aikaa kahden kesken. Liian läheisten haastateltavien kanssa tutkimuksen ohjaaminen tiettyyn suuntaan voi tapahtua myös alitajuisesti. Eskolan, Lätin, Vastamäen (2015, osa1) mukaan on ymmärrettävää, että vaikka haastattelutilanne pyritään pitämään keskustelunomaisena kyseessä ei kuitenkaan ole tasapuolinen keskustelu. Aloite on tehty haastattelijan toimesta, hän päättää teemat minkä sisällä keskustelua käytiin, hyödyntäen yleisesti muistiinpanoja. Näin ollen kyseessä on aina auktoritaarinen asetelma.

Hirsijärvi ja Hurme (2020, 5.5.2–5.6.2) näkevät, että teemahaastattelun rungon tulee olla väljä, jotta ilmiön moninaisuudesta ja haastateltavien näkemyksistä saadaan kaikki monimuotoisuus ilmi. Kun haastattelurunkoa suunnitellaan niin teemahaastattelussa ei käytetä valmiita kysymyspatteristoja vaan valitaan teemat, jotka kumpuavat tutkimuksen lähtökohtien peilaamisesta aikaisempiin tutkimuksiin ja tietoon. Teemat muodostuvat tutkimusongelman, teoreettisen viitekehyksen sekä tutkimuksen lähtökohtien summana. Haastattelussa haastattelijalla on mukana listaus teemoista, mitkä ovat tutkimusongelman ja siihen liittyvien tutkimuskysymysten spesifioituja aläksitteitä. Haastattelutilanteessa näitä teemoja tarkennetaan kysymyksillä ja tässä on äärettömän tärkeää huomata se, että haastattelijan lisäksi myös haastateltava toimii tarkentajana. Alla olevassa kuviossa (kuvio 14) on esitetty runko, jota käytettiin tämän tutkimuksen haastatteluissa. Ajatuksena oli alkuun määritellä käsitetasolla, miten eri käsitteet nähdään ja ymmärretään, jotta voidaan peilata näitä asioita vastauksissa ja saadaan mahdollisimman tarkka tulkinta tarkoituseristä. Tutkimuksen kannalta oli myös hyvä tiedostaa nykytilanne, jotta voitiin arvioida kehitystarpeita peilaten nykytilanteeseen. Viimeisenä asiana, mikä myös ajallisesti priorisoitiin, oli ajatukset kehitystarpeista.

Perustiedot: Työkokemus, ikä, sukupuoli, kumpi organisaatio? **Tutkimuksen** läpikäynti, tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyvät **periaatteet**. **Toteutuksen** läpikäynti. **Kysymykset** ennen aloitusta.



Kuvio 14. Teemahaastattelussa käytetty runko.

Haastateltavien valinnasta Eskola, Lätti ja Vastamäki (2015, osa 1) muistuttavat, että se on usein tutkimuksen tärkein vaihe. Haastateltavien täytyy olla sopivia henkilöitä tutkittavaa asiaa silmälle pitäen ja pystyttävä tarjoamaan näkökulmia tutkittavaan ilmiöön liittyen. On hyvä myös tiedostaa haastateltavien motiivit ja saavatko haastateltavat itse haastattelusta mitään. On mahdollista, että haastateltava voi vaikuttaa tutkittavan aihepiirin osalta ilmiön kehittämiseen omien kokemusten tai mielipiteiden kautta. Joskus tutkittava haluaa tuoda näkökulmaa tutkimukseen oman työnsä tai oman organisaationsa puolesta. Osalle kyseessä voi olla velvollisuuden tunne ja jollakin motivaation lähteenä voi olla hyvät kokemukset aikaisemmista tieteellisistä tutkimuksista, joihin ovat osallistuneet. Nämä lähtökohdat ovat hyvä tiedostaa myös haastateltavia kerätessä ja haastatteluita tulkittaessa.

5.5 Sisällönanalyysi

Juuti, Puusa ja Aaltio (2020, IV) pitivät oleellisena laadullisen aineiston analyysissä sitä, että aineisto luetaan läpi useamman kerran. Tämän lisäksi tulee muodostaa aluksi ymmärrys aineiston tarjoamista vastauksista isossa kuvassa. Näiden jälkeen voidaan lähteä tarkastelemaan aineistoa suurennuslasilla etsien korrelaatioita, eroavaisuuksia ja pieniä nyansseja aineiston sisältä. He kiteyttävät analyysin merkitykseksi tuottaa rikas, mielenkiintoinen ja perusteltu tulkinta tutkittavasta ilmiöstä.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 108) nostavat sisältöanalyysin tärkeimmäksi tehtäväksi muodostaa aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon, kuitenkin kadottamatta tarpeellista informaatiota. He avaavat prosessia yleisellä tasolla loogiseksi perusteluketjeksi, missä aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään aineistoa ja luodaan uudelleen loogiseksi kokonaisuudeksi. Itse prosessin he näkevät kolmivaiheisena aineistolähtöisessä sisältöanalyysissä. He määrittelevät keskeisimmiksi vaiheiksi pelkistyksen, ryhmittelyn ja teoreettisen käsitteiden luomisen.

Tuomi ym. (2009, 108–109) nostavat esiin ajatuksen, että pyritään ymmärtämään haastatellun toimintaympäristöä sekä ajatusmaailmaan. Analyysivaiheessa käytettiin suoria lainauksia, jotka edustivat joko yhteistä tai eroavaa katselmuskantaa kohderyhmästä. Suorien lainausten kautta tutkimuksen avaaminen on havainnollistavampaa ja päästään lähemmäksi tutkittavia ihmisiä sekä sitä kautta voidaan ymmärtää ilmiötä syvällisemmin.

Tässä työssä noudettiin aineiston käsittelyssä polkua, minkä Tuomi ym. (2009, 109) määrittelevät aineiston käsittelyn ja analyysin loogiseksi poluksi. Kaikki alkaa haastatteluiden kuuntelusta ja tarvittavan tarkasta litteroinnista. Tämän jälkeen on tärkeää tutustua aineistoon lukien se läpi useamman kerran, jotta voidaan alkaa etsimään toistuvia ilmauksia, samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia. Kun tämä vaihe on huolellisesti tehty, aletaan aineistoa käsitellä työstämällä alaluokkia yhtenäiseksi kokonaisuudeksi sekä lopuksi muodostetaan yläluokat ja yhdistetään ne. Alla kuvattu tämä prosessi vielä kuviossa (kuvio 15).

Haastatteluiden kuuntelu ja litterointi

Haastatteluiden lukeminen ja perehtyminen

Pelkistettyjen ilmausten etsintä

Samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien hahmottaminen

Pelkistettyjen ilmausten yhdistäminen ja alaluokkien muodostaminen

Alaluokkien yhdistäminen

Yläluokkinen muodostaminen

Yläluokkien yhdistäminen ja aineiston kokoavan käsitteistön luominen

Kuvio 15. Aineiston käsittely ja analyysi. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 109).

Tuomi ym. (2009, 108–113) mukaan aineistolähteisessä analyysissä sisällön analyysissä yhdistelään käsitteitä saaden vastauksia tutkimustehtävään. He tarkentavat aineiston analyysin kolmivaiheiseksi prosessiksi. Ensimmäisenä on aineiston redusointi eli pelkistäminen, joka tarkoittaa sitä,

että aukikirjoitetusta aineistosta karsitaan kaikki ylimääräinen, epäoleellinen pois. Tätä pelkistämistä ohjaa tutkimustehtävä, jonka mukaan aineistoa pelkistetään koodaamalla olennaiset ilmaukset tutkimustehtävälle esimerkiksi värjäämällä oleellisia ilmauksia. Toisena kokonaisuutena on klusterointi eli ryhmittely. Tässä vaiheessa koodatut alkuperäiset ilmaukset käydään läpi etsien niistä samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia. Tässä samaa asiakokonaisuutta olevat ilmaukset luokitellaan omaksi ryhmäksi esimerkiksi jonkin tutkimusaiheen ominaisuuden mukaan. Klusterointi luo pohjan tutkimuksen perusrakenteelle sekä siitä saadaan alustava karkea kuvaus ilmiöstä. Kolmantena vaiheena Tuomi ym. (2009, 108–113) nostavat abstrahoinin eli käsitteellistämisen. Tässä vaiheessa edetään alkuperäisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Aineiston luokittelua jatketaan niin kauan kuin aineisto sen mahdollistaa. Abstrahoinissa empiirinen aineisto liitetään teoreettiseen kehukseen ja tuloksissa esitellään luokittelusta muodostuneet käsitteet ja teemat. Johtopäätöksessä pyritään ymmärtämään, mitä asiat tutkittaville merkitsevät ja analyysin tärkeä osa onkin tutkia ilmiöitä tutkittavien näkökulmasta.

Tuomi ym. (2009, 109) sekä Kallisen ja Kinnusen (2020) esille nostaman ohjenuoran mukaisesti, aineisto luettiin aluksi useamman kerran läpi ja tässä yhteydessä kerättiin myös löyhästi ensimmäiset huomiot teemoista. Analyysissä tutustuttiin huolellisesti aineistoon. Tämän jälkeen aineistoa pelkistettiin poistamalla epäoleellisia asioita sekä alleviivaamalla oleellisia ilmauksia. Tämän avulla voitiin aloittaa ryhmittely, jonka pohjalta etsittiin eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä vastauksista. Ilmauksia luokiteltiin tutkittavan ilmiölle kuvaavien käsitteiden alle ja pelkistetyt ilmaukset muodostivat alaluokat. Tämän jälkeen seurasi abstrahointi, missä tarkasteltiin vielä sitä, mikä tutkimuksen kannalta on oleellista ja yhdistettiin luokkia niin kauan kuin se oli tarkoituksen mukaista. Tässä tutkimuksessa yläluokkia oli neljä ja jokaisessa näissä oli kaksi alaluokkaa, kuten alla olevassa kuviossa on esitetty (kuvio 16). Tämän kautta päästiin tilanteeseen, missä tutkimuksen aineistosta voitiin saada johtopäätöksiä sekä tulkintoja.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistys ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Tasalaatuisuus arjessa
<i>"Siis mä itse näen johtamisen ylipäänsä nii, että jos sä johdat vaan luvuilla niin se ei lopu. Sun pitää saada johdettua niinku se ihminen motivoituneeksi muullakin tavalla</i>	Ihmiset vs. luvut	Sisäisen motivaation herättäminen	Kulttuuri	
<i>"Valtaosa myymälässä olevista myyjistä niin motivoi raha. Ja johtaminen kaikista eniten sen kautta, että.. Mutta ehkä semmoinen balanssi pitäisi löytää yleisesti"</i>	Johtamisen arvottaminen ulkoisiin motivaattoreihin	Urapolun ja osaamisen johtamisen puute → ulkoisilla motivaattoreilla ratsastaminen		
<i>" Mun on pakko sanoa, että ei minkäläistä perehdytystä edes tarjota. Niin kun ihan semmoista perus myymäläpäällikkökoulutusta edes, saati sitten tämmöiseen"</i>	Ei perehdytetä kunolla perusasioihin	Valmiudet johtaa muita.	Priorisoiminen	
<i>Ei myymäläpäälliköiden kesken ole puhuttu tästä ura-asiasta (tai yksilön osaamisen kehittämisestä laajemmin) puhuta varmaan ikinä</i>	Johtamisessa ei keskitytä ura-asioihin	Johtamisen prioriteetit		
<i>Unelmatilanne olisi varmaan se, että se urapolun valmentaminen on osa arkea ja niillä henkilöillä, joilla horisontti on selkeä, on kokonaisuus olemassa, jota käsitellään henkilökohtaisia valmennuksissa arjessa ja niitä löydetään niitä käytännön oppeja, myös nykytyöhön."</i>	Tahtotila: urapolku osana arjen johtamista	Osaamisen kokonaisvaltainen johtaminen	Päivittäisjohtaminen	
<i>Vastuukuviota kun niin toimii hyvin sellaisena portaittona siihen sen oppimisen ja sen eteenpäin menemisen näkökulmasta, että on tavallaan joku rooli selkeänä määriteltä, rooli missä on enemmän vastuuta.</i>	Vastuurooleilla eteenpäin uralla	Oman työn ohessa osaamisen kehittämisen erilaisten roolien ja vastuualueiden		
<i>"Sanoisin nyt siis tuommoinen tietynlainen niin kun ydintiimi justiin tarvittaisiin. Mä nostaisin esiin (oman) henkilön ja siellä on joku HR-henkilö, jolta pystyy tarvittaessa kysyä jeesiä, että on semmoinen omanlainen tukiverkosto myöskin siinä..."</i>	Ulkopuolinen tuki urapolkujen mahdollistamiseen	Positiivinen kolmikantakeskustelumalli tms. sparraus	Tuki	
<i>Sitten jos itsellä on vaikka joku markkinointipiskelija tai siitä kiinnostunut niin on tosi vaikea lähestyä ketään, kun ei tunne sieltä ketään tai mahdollistaa jotain myymälään, jos ei ymmärrä sitä alaa tai tiedä oikein miten tehdä. Pitäisi olla joku linkki.</i>	Mahdoton omata ymmärrys jokaisesta urakokonaisuudesta	Polkujen visualisaatio & tukihenkilö mahdollistamaan polun hahmotus		

Kuvio 16. Esimerkki aineiston luokittelusta

Tuomi ym. (2009, 108–109) esille nostama ajatus siitä, että pyritään ymmärtämään haastatellun toimintaympäristöä sekä ajatusmaailmaa pyrittiin huomioimaan niin, että analyysin auki kirjoittamisessa käytettiin suoria lainauksia, jotka edustivat joko yhteistä tai eroavaa katselmuskantaa kohderyhmästä. Suorien lainausten kautta tutkimuksen avaaminen oli havainnollistavampaa ja päästään lähemmäksi tutkittavia ihmisiä sekä sitä kautta voidaan ymmärtää ilmiötä syvällisemmin.

6 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksessa oli mukana haastateltavia kahdesta erilaisesta myyntikonseptista ja haastatteluissa kävi ilmi, että molemmissa on toisistaan pienesti eroavia ominaispiirteitä arjen haasteissa. Silti esille nousseet kehityskohdat olivat samoja, ja näissä ei ollut kategorisia eroja, siinä kummassa ketjukonseptissa työskenneltiin. Huomioitavaa oli myös, että toiveet siitä, millaista johtamista sekä kulttuuria halutaan rakentaa, mihin asioihin halutaan johtamisessa keskittyä ja mitä asioita tarvittaisiin muutoksen toteuttamiseksi eivät myöskään noudattaneen ns. konseptijakoa. Tässä analyysissä ei erotella näitä kahta konseptia toisistaan kuin toimintaympäristön eroavaisuuksia käsittelevässä kappaleessa. Huomioitavaa myös on, että lähtökohtaisesti erottelu tai vertailu ei ollut tutkimuksen lähtökohta eikä tutkittavien esihenkilöiden haastatteluista noussut sellaisia asioita esille, jotka puoltaisivat vertailuja konseptien välille tai toisivat mitään lisäarvoa tutkimukselle.

6.1 Toimintaympäristöjen eroavaisuudet

Toimintaympäristön eroavaisuudet on hyvä tiedostaa, jotta tutkimus avautuu paremmin. Haastateltavana oli myymäläpäälliköitä perinteisestä Elisan myymälästä viisi henkilöä ja kevytrakenteisistä hypermarketin sisällä toimivista Elisa Puodeista viisi henkilöä. Kaksi selkeää eroavaisuutta löytyi konseptien väliltä johtamiseen liittyen. Myymälöiden päälliköt kokivat, että heillä olisi selvästi henkilöstöresurssit urapolun johtamiselle ja siihen liittyvälle osaamisen kehittämiseksi, kun taas vastaavasti Puodeista esille nousi ajan riittäminen johtamiseen yli päätään.

”Palvelupuodissa myymäläpäällikön työnkuva on tosi niin kun sitä, että sä oot siinä tiskissä. Ja sä teet 30–60%, mitä teetkään myymälä kaupoista. Riittääkö sun aika valmentajan rooliin”(H5)

Vastaavaa asiaa ei myymälöiden puolelta noussut esiin ollenkaan. Toinen selkeä eroavaisuus oli se, että palvelupuotien myymäläpäälliköt näkivät laajasti ongelmana lähtöhalukkuuden ja myyjien korkean vaihtuvuuden. Kun tiimissä on jatkuvasti uusia tekijöitä, myös tiimin tuki kouluttamisessa, opastamisessa yms. jää pienemmäksi. Tämä puolestaan koettiin lisäävän ajankäytön haastetta.

6.2 Uranpolun ja osaamisen kehittämisen nykytila

Nykytilaa tarkastellessa oli huomattavissa selkeitä ja merkittäviä eroavaisuuksia siinä, miten käytännössä urapolun johtaminen ja siihen tähtäävä systemaattinen osaamisen kehittäminen koettiin. Toisaalta löytyi haastateltava, joka lyhyellä esihenkilökokemuksella oli miettinyt urapolun johtamista todella paljon. Hänellä oli selvä visio, miten haluaa sitä toteuttaa ja oli jo nykyiset realiteetit huomioiden toteuttanutkin näitä tekoja arjessa. Vastaavasti löytyi vuosikymmeniä esihenkilöroolissa toimineita ihmisiä, jotka sanoivat, etteivät ole oikeastaan koskaan edes miettineet tätä asiaa. Iso osa haastateltavista kuului näiden ääripäiden välimaastoon, mutta kokonaisuutena aihepiiri oli haastateltaville vieras ja olikin tavanomaista, että haastatteluissa toistui ilmiö, missä haastattelun alun vastauksia kumoutui haastattelun edetessä, kun asiaan pureuduttiin syvällisemmin. Hyvänä esimerkkinä tällaisesta oli se, että kysymykseen oppimisen vastuusta, jokainen vastasi haastattelun alussa opitusti ensimmäisenä sen, että se on oppijan vastuulla.

”Enemmänkin kallistuu toi oppiminen ja vastuu työntekijäpuolelle...” (H7)

”Työntekijä vastaa aina omasta lopputuloksesta...”(H9)

Kun haastattelu eteni, vastauksien sävy muuttui, johtuen siitä, että asiaa oli ehditty rauhassa pohdita. Haastattelun edetessä asiaa mietittiin laajemmasta näkökulmasta ja se ensimmäinen hyvin vahvasti opittu mantra, missä oppiminen vieritetään aina oppijan vastuulle ei enää ollut päällimmäisenä mielessä. Esille nousi mm. mentoroinnin merkitys osaamisen kehittämisessä, sekä osaamispolun tavoitteellistaminen.

”Oppimien vaatii jonkunlaisen opettajan, mentorin, ehkä semmoinen, joka pystyy vähän antamaan suuntia sille omalle polulle. Oppiminen ei tapahdu yksin, mutta sitten taas toisaalta se oman tekemisen reflektointi on taas tärkeä siellä taustalla, että ymmärtää sen oppimisen. Mitä on opittua ja mihin tähdätään, ja siihen vahvasti liittyy myös tavoitteet...” (H1)

Kuitenkin urapolkuun liittyen tasalaatuisuuden puuttuminen nousi esille läpi tutkimuksen. Osalla arjessa urapolkuajattelu rajoittui kuuden kuukauden jaksoissa tavoitekeskusteluun, mutta urapolkuajattelu tai osaamisen kehittäminen eivät ole asioita, jotka nousevat arjessa esille. Arjessa

keskitytään myynnin johtamiseen lukujen ja teknisen valmentamisen kautta, sekä laadun valvontaan ja ns. pakollisiin arjen rutiineihin. Nämä arkiset asiat koettiin valtaosin rakenteellisesti niin raskaiksi, että se vaikuttaa siihen, ettei systemaattiseen osaamisen kehittämiseen tai urapolun valmentamiseen koettu olevan tarvittavia resursseja. Sitä ei myöskään koettu organisaation toimesta priorisoiduksi asiaksi, vaan esihenkilötyössä muut asiat koettiin ajavan tärkeysjärjestyksessä ohi. Huomioitavaa kuitenkin on, että pieni osa vastaajista puolestaan oli katsonut asiaa täysin eri näkökulmasta ja halunnut mahdollistaa omille alaisilleen kokonaisvaltaisia kehittymismahdollisuuksia. Mahdollistaminen oli toteutettu tarjoamalla työntekijöille nykytyöhön lisätehtäviä, jotka kehittivät työntekijää kohti mahdollisia tulevia rooleja. Vastauksissa korostui, että kun vastuuta jaetaan kiinnostuksen kohteiden mukaan, se myös vähentää esihenkilöiden arjen rutiineihin kuluva taakkaa. Tämä puolestaan antaa mahdollisuuksia valmentaa myös yksilöiden osaamista laajemmin kohti heidän urahaaveitaan.

”No varmaan se nyt on, että sitä merkitystä ei ole riittävästi. Ja sitä, että ei koeta sitä tärkeyttä arjessa, että siihen panostaisi. Johtuen varmaan siitä, että kun se ei ole niin vahvasti tapetilla, että se on puolivuositain OTA keskustelussa, kun kysytään tyyliin ne kysymykset, että onko jotain tulevaisuuden haaveita. Mihän haluaisi mennä ja sitten jos ei meinaa tulla mitään niin sitten se on vähän, että ei sitä voi keksimällä keksiäkään ja jää” (H2)

Yllä oleva vastaus kiteytti sitä asennetta, mikä näkyi osalla vastaajista. Tässä ei ollut oikeastaan eroa iällä, työkokemuksella, tai kummassa konseptissa oli töissä, vaan erot tulivat enemminkin kulttuurista, missä ihminen toimi. Eli omasta esihenkilöstä, siitä polusta, millä edellinen esihenkilö oli kouluttanut myymäläpäällikön tehtäviinsä ja omista lähimmistä kollegoista. Alla oleva vastaus on taas esimerkki konkreettisesta urapolun kehittämisen tarinasta. Tässä myös kiteytyy se, mikä urapolun johtamisessa lopulta koettiin merkitykselliseksi.

”Joo, mulla oli työntekijä, joka oli kiinnostunut viestinnästä ja markkinoinnista. Annoin hänen tehdä pitkän aikaa viestintää ja markkinointia. Ihan niin kuin meidän myymälämme sisältöä vaan, kauppakeskuksen somea, tämmöistä. Hän innostui asiasta. Tuntui niin kuin hänelle luontaiselta. No, meillä avautui viestinnän harjoittelijan paikka. Suosittelin siinä, että se on ehdottomasti sulle. Se on niin kuin sun juttu

enemmän kuin tämä, niin nyt on sen aika päästä sinne viestinnän harjoitteluun, sitten kun se loppui, sai jatkon sille paikalle. Tässä on niin kuin yksi esimerkki, että löydettiin se itseä kiinnostava asia. (Kaikki lähti siis siitä, kun hän sanoi), että tämä kiinnosti häntä, ja kyllä se niin kuin näkyy ja huokuu sitä, että mitä hän haluaa, mikä on enemmänkin se intohimo. Niin kyllä siinä pitää olla niin kuin sillä tavalla aistit hereillä myös, niin kuin sillä esihenkilölle, että mikä jengitä kiinnostaa ja enemmän niin kuin puskee siihen, koska kyllä ne omat mielenkiinnon kohteet nousevat jossakin vaiheessa.

Nykytyökin onnistui paljon paremmin kuin. Sä pystyt hymyilemään ja olen niin kuin innostunut siitä työstä enemmän kuin aikaisemmin. Jos se menee vähän samantapaiseksi, se rutinoituminen itsessäni saattaa tapahtua. Auttaa siis ihan siinä kokonaisuudessa. Että tuossa mielessä, jos mietin omaa johtamista, niin mä haluan myös aina, että meidän vastualueita myymälässä kierrätetään ja löytyy vähän niitä mielenkiinnon kohteita muualtakin (Kuin myynnistä) ...Ja kun miettii, miten organisaatio tästä sai, niin hän silloin pystyi ottamaan koppia taas siitä osaamisalueista ja antamaan käytännön näkemystä täältä rajapinnasta, mitä välttämättä siellä viestinnän ja markkinoinnin tiimissä ollut samalla tavalla. Sitten jos mietitään tuossa niin kun vielä niitä hyötyjä organisaatio siitä hyötyi myös niin, että saadaan niin kun osaavia työntekijöitä sinne ja osaavaa työntekijää oikeisiin kanaviin. Mutta eikö se ole suurin asia ole? Ainoa ”tappio” tulee siitä nimenomaan myymäläpäällikölle. Hän joutuu justiin työntekijöitä luopumaan ja sitten taas aloittaa rekryprosessin. Mikä todellisuudessa on vain hyvä asia” (H1)

6.3 Myymäläpäälliköiden toivetila urapolun johtamiselle

Haastatteluissa selkein yhtenäinen rintama liittyi siihen, millaisessa tilanteessa haluttaisiin olla. Jokainen vastaajista nosti esille sen, että nyt arki pyörii liikaa numeroiden parissa. Haastateltavat näkivät, että kaikessa johtamisessa ja viestinnässä unohtuu herkästi se tärkein: ihminen, yksilö. Tämän koettiin näkyvän pahimmassa skenaariossa siinä, että johtaminen on pelkästään reagointia erilaisiin lukuihin ilman taustatekijöitä ja vastauksista voidaan tulkita, että se johtaa isossa kuvassa näköalattomuuteen. Tämä ei tue yksilöiden kokonaisvaltaista osaamisen kehittämistä ja urapolun tukemista, mikä näkyy monessa asiassa. Esille nostettiin, että myynnin laatu voi kärsiä, jos

ohjaavat motivaattorit tulevat ulkoa. Tulkinnan mukaan tämä johtuu siitä, että työ itsessään ei ole merkityksellinen, vaan tärkein prioriteetti on maksimoida oma tulos. Toinen ongelmaksi koettu asia oli se, että yksilön halua kehittyä on vaikea kaivaa esiin, jos ihmisiä ei pyritä kehittämään pitkäjänteisesti. Silloin oma-aloitteisuus ja oma oppiminen nykytyöhön eivät kehity toivotulla tavalla. Kolmantena seikkana nostettiin esille työhön kyllästyminen, motivaation lasku ja tiimin ilmapiirin myrkyttäminen. Puodeissa vastaavasti työsuhteen elinkaaren lyhyys nostettiin esille.

Kaikki vastaajat nostivat esille sen, että myymäläpäälliköiden arjessa erilaiset luvut ovat liian iso osa arkea. Kehityskohdat ja prioriteetit ovat lukupainotteisia tai liittyvät teknisiin asioihin. Vastauksissa myös tuotiin esille se, että viime vuosina on puhuttu paljon (myyntiin johtavasta) tekemisestä, mikä koettiin erittäin positiivisena asiana, mutta ongelmana on, että se on tuonut valtavan määrän uusia lukuja, joita pitäisi johtaa. Alla esimerkkivastaus, jossa tämä turhautuminen paistoi läpi:

”Mehän eletään lukujen maailmassa, päivät ovat lukuja, lukuja, lukuja, lukuja ja kaikki palaverit on lukuja ja tehdään lukuja ja lukujen pohjalta tehdään uusia lukuja, josta parannetaan tekemistä, jotka kuitenkin on vain uusia lukuja. Pitäisi oikeasti vähän siirtyä siihen niinku ihmisen kehittämiseen enempi, että luvut tottakai pitää tuntea. Mutta onko se ainoa asia ja itseisarvo? Vai seuraus? Sitä asennetta, pitäisi jollain tavalla muovata, että nämä asiat (ihmisen osaamisen kokonaisvaltainen kehitys) ovat tärkeitä ja että nämä ajavat yli lukujen prioriteeteissa.” (H3)

Vastaajilla oli myös yhteinen konsensus siitä, että on erittäin hyvä asia, että (myyntiin johtava) tekeminen on otettu myös vahvemmin viime vuosina mukaan johtamiseen ja siitä puhutaan paljon. Kuitenkin muutamien vastaajien keskuudessa nousi esiin ajatus, että se ei ole vielä tarpeeksi, vaan olisi tärkeää mennä pidemmälle yksikön kehittämiseen sekä urapolun johtamiseen ja sitä kautta saada vahvistettua motivaatiota työtä kohtaan. Tämän voisi tulkita niin, että syynä pidettiin sitä, että voidaan löytää ne ajurit, jotka saavat ihmisen innostuneeksi, saavat ihmisen kaivamaan tietoa, haluamaan oppia ja kehittymään myös nykytyössä paremmaksi ja kasvattaa niin tehokkuutta kuin myös laatua myynnissä, samalla tiimiä vahvistaen.

”No ehdottomasti pitäisi keskittyä enempi ihmisten kehittymiseen eikä numeroihin, se on nyt ongelma. Kyllä mä oon sitä mieltä, että kyllä se niinku pelkkien numeroiden valossa se paine kasvaa paljon isommaksi ja silloin laatu myynnissä voi ainakin minun mielestäni kärsiä. Kyllä kun ihmisenä osaa kasvaa ja kehittyä tekemään sitä mihin uskot, niin on valmis vaan itsensä laittavat likoon niin kyllä senkin jälkeen numerot on kunnossa. Oon tällä suunnalla, että kyllä ainakin itse lähtisin siltä ajatuksesta, että ihminen ensin” (H4)

Mukana oli myös vastaajia, jotka kokivat, että on ollut hyvä, että myymäläpäälliköitä johdettaessa on myös alettu entistä enemmän katsomaan lukujen taakse ja miettimään syy-seuraussuhteita. Tämä koettiin erittäin positiivisena asiana ja koettiin, että siitä on helppo lähteä kehittämään ajatusta pitemmälle, missä numerot ja luvut voidaan nähdä ennemminkin johtamisen ja tekemisen summana kuin ajureina johtamiselle.

”... paljon niiden lukujen ympärillä liikutaan ja syvennyttään toki niihin lukujen taakse, että mitä se on, minkälaisia onnistumisia on tullut tästä, että jaetaan sitten niitä oppeja onnistumisia siinä arjessa. Tietyllä tavalla joo se toteutuu, mutta edelleen niiden lukujen kautta. Mutta varmasti jos sen saisi vielä käännettyä sitä ajatusmallia niin että luvut ovat lukuja ja ne osaa jokainen katsoo.” (H3)

Kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä, että tavoitteet, myyntiluvat ja tekemisen mittarit eivät olisi tärkeitä. Päinvastoin koettiin, että ne antavat rungon työlle. Se mitä haluttaisiin vastaajien keskuudessa kehittää, on se, että nämä luvut eivät ohjaisi ja määrittäisi kaikkea tekemistä vaan olisivat seurausta kokonaisvaltaisesta johtamisesta sekä kehittymisestä. Tällöin olisi mahdollista sitoa eri luvut ja tavoitteet osaksi arjen toimintaa, eikä arkea osaksi tavoitteita ja lukuja.

6.4 Urapolun johtamisen nykytila

Kun tarkastellaan niitä asioita, mitkä muodostavat nykytilanteen ja toivotun tilanteen välille kuilun ja sitä kokonaisuutta, onko ylipäätään mahdollista saada urapolun johtaminen tasalaatuiseksi, täytyy lähteä liikkeelle siitä, miten ylipäätään urapolku sekä sen johtaminen ja siihen liittyvä osaamisen kehittäminen nähdään. Kun haastatteluissa menttiin aluksi käsitetasolle, huomattiin, että nämä

asiat tarkoittavat eri ihmisille hieman eri asioita, mikä korreloittuu selvästi myös siihen, kuinka paljon asiakokonaisuutta on mietitty, kuinka syvällisesti pohdittu ja miten sitä on priorisoitu.

Esille nousi ajatus siitä, että rekrytoinnissa on tärkeää ottaa myös huomioon ihmisen motivaatiot tulevaisuutta kohden. Onko yleisesti ottaen järkevää palkata henkilöitä, joista huokuu se, että tässä ollaan lyhytjänteisesti keräämässä rahaa ennen kuin siirrytään muualle. Esille nousi ajatus siitä, että tällaisten ihmisen johtaminen on todella haastava kokonaisuus, kun ei ole lainkaan tuntapintaa tulevaisuuteen.

”Aina rekrytoinnissa toivon, että löydän semmoisen tyyppin, jolla horisontti olisi valmiina. Sanotaanko, että muuten se on tosi paljon semmoista hakemista ja kaivamista ja merkitysten luomista...” (H5)

Haastatteluissa kävi ilmi, että urapolku myymälästä nähdään erittäin kapea-alaisesti. Vain pieni osa näki kokonaisuudet laajemmin. Valtaosan kanssa, kun keskusteltiin urapolusta, tuli selkeästi kaksi eri linjaa ja ajatuksia siitä, miten sitä voitaisiin arjessa tukea. Selkeä ajatus kaikilla vastaajilla oli se, miten mahdollistetaan urapolku niille, jotka haluavat myymäläpäälliköksi. Tässä oli ajatuksen tasolla jo prosessi olemassa, mutta se nähtiin eri tavalla käytännössä jokaisen haastateltavan osalta. Eli yhteistä tasalaatuista prosessia ei havaittu. Yleinen konsensus oli, että jokaisessa toimipisteessä on vastuuhenkilö, joka huolehtii lomasijaisuuksista, vetää viikonloppuja ja häntä kehitetään kohti tätä vastuuroolia. Eroja alkoi muodostua siitä, että osa näki tilanteen niin, että kehitetään vastuumyyjiä, jotka voivat hakea myymäläpäälliköksi tulevaisuudessa, kun taas osa näki niin, että kasvatetaan uusia esihenkilöitä.

Ero tässä katselmuskulmassa oli haastateltavien esille nostamisen asioiden pohjalta huomattava, kun mennään arkeen. Kun asia nähtiin niin, että kehitetään myymäläpäälliköitä, valmiudet urapolulla etenemiseen ovat olemassa. Osaat seuraavan työn, mihin olet hakeutumassa ja ymmärrät sen ominaispiirteet jo laajasti, kun olet hoitanut arjessa vastuutehtäviä. Esille tulleita vastuutehtäviä olivat esimerkiksi lomasijaisuuksista, jotka koettiin aidosti näytön paikkoina, mutta oleellista oli, että rooli nähtiin jatkuvana, esille nostettiin arjessa erilaisten asioiden parissa toiminen sekä osallistuminen arjen johtamiseen oman vastuumyyjäaseman kautta. Tärkeäksi osaksi arkea koettiin, että valmennuksen keskiössä on johtamisen asiat eikä esimerkiksi myynnin valmentaminen. Kun kasvatetaan vastuumyyjiä, vastauksien painotus oli kevyempi. Niissä keskityttiin siihen hetkeen, missä tuurausta tarvitaan eikä tuoda kokonaisvaltaisesti myymäläpäällikön työssä tarvittavia valmiuksia myyjälle arkeen. Ero näiden lähestymistapojen välillä vaikutti haastatteluiden pohjalta

huomattavalta. Alla oleva esimerkki vastaus, missä kiteytyi se, miten myymäläpäälliköksi kouluttaminen näyttäytyy arjessa.

”Vastuukuviota kun mietin, niin toimii hyvin sellaisena portaikkona siihen sen oppimisen ja sen eteenpäin menemisen näkökulmasta, että on tavallaan joku rooli selkeänä määriteltä, rooli missä on enemmän vastuuta. Niin kyllä se selkeästi kiinnosti henkilöitä ja ne ketkä haluaa päästä eteenpäin uralla niin kyllä ne sitten tekevät enemmän duunia myös sen eteen ja se näkyy.” (H2)

Vastauksissa oli myös havaittavissa epätasalaatuisuutta. Kaikki vastaajat eivät nähneet, että tuuraamista käytettiin osaamisen kehittämisen työkaluna. Yksi haastateltava nosti esiin sen, että, omat negatiiviset kokemukset voidaan kääntää myös positiiviseksi asiakaksi. Omien huonojen kokemusten reflektointi auttoi siihen, että hän oli alkanut itse miettimään, mitä valmiuksia myyjä tarvitsee, mitä hän tuurauksesta voi saada ja pohtimaan sitä kautta oikeaa henkilöä hoitamaan lomatuurauksen. Tässäkin koettiin, että tuki tähän prosessiin olisi ollut paikallaan. Hän kuitenkin selvisi tästä hyvin ja on saanut sittemmin luotua myös jatkumoa. Eli ne omat huonot kokemukset toimivat sytykkeenä siihen, että haluttiin itse toimia paremmin.

”Kun mietin tuurauksia, missä olisi voinut valmiuksia saada niin pientä oli se valmistautuminen, että sanotaanko että ei niitä edellytyksiä niinkö mitenkä tarjottimella taaskaan kerran tuotu, kiireen keskeltä lähdettiin kesälomalle ja sanottiin, että onnea matkaan, jos myymälä palaa voit soitella. Eli ei minkäänlaista valmistautumista esimieheksi ja minä selvisin siitä ihmeen kaupalla hyvin ja tuota minähän korjasin tän nyt omien oman kesäloman aikana, ettei muut ole samassa tilanteessa. Eli minähän tein siis ihan siis. tuuraajalle muistilistan. Ja minä valmistin minun myyjäni siihen, että se pystyy tuuraamaan ja saa siitä myös oppia. Itselle tosiaan silloin vastaavassa tilanteessa annettiin yhdet tunnukset viestillä ja se valmistautuminen esimiestuuraukseen oli siinä. Sitten minä osallistuin viikkopalaverin ja ihmettelin ja yritin myydä mahdollisimman paljon. Siitä ei myöskään saanu mitään valmiuksia siihen, kun pääsin esimieheksi itse, tämän haluan ehdottomasti tehdä toisin.” (H5)

Toinen selkeä polku, mikä nähtiin haastateltavien keskuudessa, oli yrityspuoli. Myymälöissä, joissa toimitaan yritysten kanssa laajemmin, jokainen nosti esille selkeänä urapolkuna sen, että toimitaan vastuuasemassa myymälässä yritysmyyntissä. Tästä nähtiin, että saadaan tekniset ja henkiset valmiudet, mutta ennen kaikkea verkostoja tulevaisuutta varten, esille nousi esimerkiksi se, että

päästään tutuksi yrityspuolen työntekijöiden kanssa, pääsee heidän järjestämiin koulutuksiin, he erikseen valmentavat sinua tässä tehtävässä ja se osaaminen kohti seuraavaa askelta hoituu todella luontevasti. Hyötynä koettiin laajasti se, että tehokkuus nykytyössä sekä osaaminen paranevat ja tiimi hyöttyy tästä isosti myös. Seuraava looginen askel nähtiin olevan siirtyminen yritysmyyjäksi myymälään, johon hyvin hoidettuna vastuumyyjän rooli antaa täydellisen opin.

”No siis muutamia polkuja on semmoisia selkeitä. Esimerkiksi yrityspuolella on jotenkin semmoinen selkeä malli tai polku jopa niinkö putki että sä voit myymälämyyjänä opetella niinku yrityspuolen tuotteet, palvelut niiden myynnin siinä voi tukea esihenkilönä ja sitten se että sitä vastuuta on mahdollisuus saada sillä osa-alueella ja mahdollisuudet siinä on niinku selkeät, näkymä siihen että voit olla sitten jonain päivänä yritysmyyjä ja asiat että siinä mielessä selkeät, toi ainaki yksi, missä kyllä niinku näen että pystyy niitä siltoja rakentaa” (H2)

Haastateltavien joukosta löytyi myös henkilöitä, jotka olivat nähneet asian laajemmin ja priorisoineet tätä omassa johtamisessaan. Nähtiin, että omaa johtamista refleктоimalla voidaan päästä tilanteeseen, missä nykytyöstä löydetään ne elementit, mitä voidaan valmentaa ja tulevaisuuden haaveammattissa sitten hyödyntää. Tämä koettiin tärkeänä työn merkityksellisyyden lisäämisen kautta.

”No henkilökohtaisesti urapolun johtamista miettinyt niin itse koittanut reflektoida omaa johtamista ja nykyään kun mä tiedän mitä mun työntekijät haluavat tehdä, mä pystyn paremmin myös kertomaan mitä meidän työ auttaa tai näyttää miten meidän työmme auttaa siinä, että jos tulevaisuudessa haluaa olla esimerkiksi viestintäihmisiä tai tulevaisuudessa haluaa tehdä jotain tiettyä asiaa, niin mitä nää meidän työtehtävät myynnissä auttaa siihen. Miten se tarkoittaa tulevaisuudessa tulevassa työssä.” (H3)

Yhdessä myymälässä oli myös tartuttu henkilöstökyselyssä esille nousseeseen haasteeseen, missä ei koettu etenemismahdollisuuksia. He järjestivät koulutuksen liittyen urapolkuihin Elisalla, missä oli esillä uratarinoita Elisasta, kerrottu mihin myymälöistä on edetty, millaisiin rooleihin. Tämä koulutus koettiin kyllä hyvänä, mutta se kuitenkin osui todella huonoon saumaan, sillä tähän liittyen oli sovittu vierailuja yms. ja pandemian alkaessa ne sitten jäivät ja tähän ei palattu enää myöhemmin.

”No on sitä sparrattu muun muassa xxx xxxx:n kanssa. Meillä oli projekti ja käytiin läpi erilaisia uratarinoita, että mihin jengi on siirtynyt myymälöistä, että mihin suuntaan porukkaa edennyt ja minkälaisiin rooleihin ja minkälaisia polkuja on sitten ollut. Tää niinku henkilöstökyselyssä nousee aika monesti. Meillä ainakin on noussut esiin, ettei etenemismahdollisuuksia nähdä positiivisena.” (H2)

Tulkintana voidaan nähdä, että tilanne on kaksijakoinen siltä osin, että jokaisella oli selkeitä ajatuksia siitä, miten tiettyihin rooleihin haluvia voidaan tukea, mutta kun kaikista ei tule esihenkilöitä tai yritysmyyjiä, jättää se todella ison massan ns. kellumaan. Haastattelujen pohjalta voidaan nähdä, että ei oikein löydy laajasti valmiuksia suunnitella arkeen kokonaisuuksia, mitkä liittyisivät urapolkuun ja siihen liittyvään osaamisen kehittämiseen. Tämä taas voidaan katsoa niin, että tämä johtaa herkästi näköalattomuuteen, joka taas konkretisoituu sisäistetyn motivaation puuttumisenä. Kuitenkin pitää huomata, että myös onnistumistarinoita urapolun johtamisesta löytyi sekä konkreettisia malleja, miten asiaa on tehokkaasta lähestytty ja näiden käytänteiden ja ajatusmallien kautta varmasti olisi löydettävissä myös laajemmin asioita, millä tasalaatuisuuteen voitaisiin tarttua.

6.5 Urapolun johtamisella motivaatiota nykytyöhön

”Kaikki oli tyytyväisiä kuukausipalkkaisena ja sitten tuotiin kannusteita. Kyllä me ollaan mun mielestä myymälässä jossain vaiheessa menty liikaa kannusteet edellä josta vähän yritetään ikään kuin takaisin onneksi tällä hetkellä ja löytää muutakin sisältöä työhön. Mä näen sen enemmänkin, että me organisaatiossa lähdettiin tekemään niin, että unohdettiin se asiakas tavallaan ja lähdettiin jahtaamaan yksittäistä kauppaa.”(H6)

Haastatteluissa oli mukana henkilöitä pitkällä kokemuksella myymälämaailmasta ja yllä oleva ilmiö nousi molemmilta esiin. Heidän mukaansa on siirrytty kauas niistä ajoista, missä ihmiset tulivat töihin kuukausipalkalla ja motivaation lähteet työhön olivat sisäsyntyisiä, haluttiin kehittää toimintaa, haluttiin olla tuloksellisia, tehokkaita ja asiakasystävällisiä vaikka näistä asioista erikseen ei maksettu. Alan uutuudenviehätys toimi sytykkeenä. Toki yritys on kasvanut valtavasti, maailma on muuttunut ympärillä ja 20–30 vuoden taakse ei voida palata. Haasteena he näkivät, että nyt kun tietyiltä osin halutaan tulla takaisinpäin, nostaa asiakaskokemusta isommin esille, tämä aiheuttaa

solmukohtia. Heidän mukaansa nyt on puhuttu siitä, että hyvästä palvelusta saisi kannusteita tulevaisuudessa, vaikka sen pitäisi kuitenkin olla ihan ehdoton lähtökohta. Vastauksista voidaan tulkitä, että kannusteiden käyttö motivaattorina on vuosikymmenten aikana noussut nollassa selkeästi keskeisimmäksi motivointikeinoksi ja nyt ollaan hyvin vahvasti kiinni siinä, vaikka tahtotila olisikin jotain muuta. Jotain täytyisi tuoda tilalle, jos tästä kannustekeskeisyydestä halutaan pois.

Yksi keskeinen, kaikkia haastateltavia yhdistänyt teema oli siis se, että koettiin kannusteiden ohjaavan liikaa tekemistä ja olevan ensisijainen motivaation lähde liian monelle.

”No ykkösenä tietysti raha. Se menee esimerkiksi onnistumisen tuntene yli, kuten olla vaikka indeksissä ykkösenä.”(H7)

Ongelma koettiin jokaisella tasolla. Myymäläpäälliköt motivoivat ja ohjaavat herkästi kannusteiden kautta, koska se on helppoa ja tehokasta. Myymäläpäälliköitä ohjataan luvuilla, jotta osataan ohjata myyjiä kannusteiden kautta. Huomiona nousi esiin, että tämä kannusteiden kautta ohjaamisen kehä menee jopa rekrytointiin asti, missä painotetaan hyvin voimakkaasti hyviä ansioita. Eli koetaan, että koko myymälä- tai puotiympäristö on rakennettu liikaa sen ympärille, että ohjataan ja motivoidaan tekemistä kannusteiden kautta.

”Kyllä mä ehkä koen, että se motivaatio on jollain tavalla opetettua. Tavallaan muista syistä saattaa olla niitä muita motivaatio tekijöitä, mutta. No jos mieltii vaikka meidän työhakemustamme. Siellä on palkkausasiat ja mahdollisuus hyvin kannusteisiin totta kai. Kyllähän siellä käydään läpi, että saat oppia sitä ja tätä ja pääset osaksi yhteisöä ja. Kyllä ensimmäisenä sieltä pistää se, että raha” H8

Kannusteiden merkitystä taustatekijänä ei kukaan haastateltavista kieltänyt tai että kannustemalli ei saisi ohjata tekemistä. He kuitenkin nostivat isosti esille sen, että nykyisen kaltainen malli, missä motivaation lähteet, joita myymälään tulee syötteinä, perustuvat korostetusti kannusteille, ei ole tarkoituksenmukaista pitkäjänteisen kehityksen kannalta. Haastateltavat olivat samalla linjalla siinä, että rahan pitäisi olla palkinto ja tavoitteiden kautta pyrkiminen mahdollisimman hyvin ansioihin on tärkeää myyntityössä. Nähtiin kuitenkin, että jos arki pyörii lukujen ja sitä kautta myös kannusteiden ympärillä ollaan herkästi tilanteessa, että aina saadaan euro liian vähän. Lähes

jokainen haastateltavista nosti esille, että me tarvitsemme arkeen huomattavasti enemmän syötteitä sisäisen motivaation löytämiselle ja vahvistamiselle.

”Valtaosa myymälässä olevista myyjistä niin motivoi raha. Ja johtaminen kaikista eniten sen kautta, mutta ehkä semmoinen balanssi pitäisi löytää yleisesti” H4

Kun lähestytään ulkoisten motivaattorien kautta, niin esille nostettiin se, että kokonaisvaltainen johtaminen on haastavaa. Esille nousi siitä kumpuavia ilmiöitä, kuten ongelmat myynnin laadussa, osaamisvajeena, heikompana asiakaspalveluna. Koettiin, että kun palkka ja kannusteet ovat asiallsella tasolla, kuten ne nyt isossa kuvassa ovat niin voitaisiin keskittyä nykyistä huomattavasti enemmän pehmeisiin arvoihin. Olisi mahdollista löytää mielekkäitä uusia tapoja tehdä työtä. Olisi myös mahdollista miettiä niitä keinoja, miten yksilöt voivat kehittyä nykytyössä kohti tulevia urahaaveita tai muita unelmia ja tätä kautta hakea niitä motivaation lähteitä enemmän sisältä. Tätä asiaa oli myös pohdittu haastateltavien keskuudessa enemmänkin.

Hajontaa alkoi tulla siinä, että osa haastateltavista on tätä laajennettua motivaationäkökulmaa jo miettinyt ja ottanut mukaan päivittäisjohtamiseen, koska yhteisiä malleja ei tunnistettu eikä nähty selkeitä suuntaviivoja sille, miten yksilöitä voidaan kehittää kokonaisvaltaisesti ja saada sitoutuneempia työntekijöitä. Tämä näkyi siinä, että kun mietittiin oman tiimin motivaattoriajureita, voitiin nähdä eroavaisuuksia sille, miten tätä asiaa arjessa käsiteltiin.

”Ehkä isompana tällä hetkellä on monella oman itsensä kehittäminen. Se, että kehittää sitä itseensä ja omaa oppimista ennen ulkoisia motivaattoreita jopa. Sitä huomaan nykyään enemmän ja enemmän. Kokonaisuuden hallintaa siinä. Ja se tulee niin kun sisäisesti. Sisäinen palo siihen, että sisäisesti vaikka taistellaan että kuka on paras” H1

”Työntekijät varmasti kaivavat (motivaation) osittain palkka mallista. Osalla on tosi tärkeitä se, että he tekevät semmoista työtä, mistä hän nauttii ja hän pääsee auttamaan. Sitten moni kokee tän ponnahduslautana, että esimerkiksi ollaan paljon puhuttu työntekijän kanssa siitä, että mitkä hänen tavoitteet on ja xxx valmistuu

vuoden päästä koulusta, niin tää on tosi hyvä ponnauslauta siihen mitä hän on menossa tekemään eli hän oppii myynnistä.” H3

Kaikki vastaajat kokivat, että nykyiset myyntikoulutukset virtuaalikanavissa ovat tärkeitä nykytyössä parantamisen kannalta, ja tässä on menty viime vuosina valtavasti eteenpäin. Koettiin, että tarvitaan enemmän yksilöllistä kulmaa kokonaisvaltaisen kehittymisen polulle, joka menee sinne päivittäisjohtamisen puolelle. Esille nousi ajatus tulevaisuusorientoituneesta kouluttamisesta. Konkreettisenä kehitysehdotuksena tuli esimerkiksi sellainen, että voitaisiinko esihenkilövalmennuksia hyödyntää myymäläpäälliköksi tai esihenkilöksi tähtäävän henkilön kouluttamiseen, kun potentiaalisia yksilöitä tähän olisi. Nähtiin, että voitaisiin hyödyntää aluepäälliköitä esimerkiksi tukena siinä, keitä näihin koukutuksiin laitettaisiin. Tästä saataisiin valmiuksia toimia vastuumyyjän roolissa tehokkaammin ja voitaisiin jo tuettuna ottaa oppeja käyttöön nykytyössä ja kun urapolun seuraava loikka tulee, oltaisiin entistä valmiimpia.

Jokainen vastaajista koki tärkeänä asiana sisäisen motivaation löytämisen ja vahvistamisen. Puolet vastaajista eivät tunnistanee sellaisia henkilöitä omasta tiimistään ja puhuivat hypoteettisesti siitä, mitä hyötyä siitä voisi olla. Puolella taas oli motivaation osalta monenlaisia työntekijöitä ja he osasivat vertailla arjen eroja näiden henkilöiden välillä. Isona yksittäisenä asiana nousi oma-aloitteisuus, joka lisääntyy motivaation mukana, kun ollaan kiinnostuneita töistä.

”No kyllä joo kyllä ne erottuvat silleen edukseen, että ne ketkä on kokonaisvaltaisesti motivoituneita niin he ovat oma-aloitteisempia ja kiinnostuneempia asioita. Kysyvät enempi, asettavat itselleen tavoitteita ja sitoutuvat niihin tavoitteisiin, jota asettaaan. Sitten on taas niitä, joilla sisäistä paloa ei ole niin heitä, joita joutuu ohjailemaan enemmän ja asettaa niitä tavoitteita ja välitavoitteita, olemaan koko ajan iholla, joka sitten ohjaa sitä tekemistä ja tuo siihen sitten jonkun näköistä merkitystä sille tekemiselle, että, ja sitä kautta innostuu enemmän niistä asioista ja pyritään siitä kehittymään sinne sinne oma-aloitteisten joukkoon.” (H2)

Haastatteluiden pohjalta voidaankin siis sanoa, että ulkoisten motivaatiolähteiden sijaan työhön halutaan tuoda merkityksellisyyden tunteita sisäisten motivaatiolähteiden kautta. Keinoja tämän toteuttamiseksi tällä hetkellä ei kuitenkaan vielä tunnisteta tarpeeksi laajasti. Sen sijaan on

myymäläpäällikkökohtaista, miten aihetta lähestytään, mikä tarkoittaa sitä, että johtaminen aiheen ympärillä on epätasasalaatuista. Vastauksista voidaan tulkita, että tarvitaan selkeämpi priorisointi organisaation toimesta, tukea sekä selkeitä syötteitä, joihin myymälässä voidaan tarttua. Myös prosessit ja toimintamallit vaativat yhtenäistämistä, jotta voidaan tehokkaasti tukea työn merkityksellisyyden löytämisen polkua. Myös tässä asiassa niiden hyväksi havaittujen toimintamallien laajentaminen, joita haastateltavien ryhmän osalta nousi esille, olisi hyvä keino.

6.6 Myymäläpäälliköiden valmiudet urapolun johtamiseen

Kun haastatteluissa siirryttiin keskustelemaan myymäläpäälliköiden valmiuksista, yhtenevä näkökulma liittyi siihen, että tukea ei koeta olevan saatavilla riittävästi. Iso osa koki valmiudet riittämättöminä tai heikkoina, koska urapolun johtamisesta tai osaamisen kehittämisestä ei puhuta tarpeeksi. Myöskään yhteisiä toimintamalleja ei ole, eikä aiheeseen tämän takia ole perehdytty itsenäisesti. Osa taas koki omat valmiudet kohtalaisiksi, koska asia on ollut itselle jo oman nykyisen tai edellisen esihenkilön toimesta osa johtamista. Yksi vastaaja oli tutustunut urheilumaailmassa osaamisen kehittämiseen ja tuonut sieltä ajatuksia urapolun johtamiseen. Huomattavaa oli se, että valmiudet eivät seuranneet työkokemusta vaan tuoreimmat myymäläpäälliköt kokivat osittain valmiudet jopa muita parempana, johtuen osin siitä, että oma kehittyminen ja eteneminen on tuoreena muistissa. Tällöin on mahdollista hyödyntää omakohtaisia kokemuksia, olivat ne sitten hyviä tai huonoja.

”Ehkä jopa ihan hyvät edellytykset, koska mun omakin matka on vasta niin alussa ja. Ja tavallaan se, että ihan vasta mäkin olen päässyt etenemään, niin totta kai sitten mä haluan antaa sen saman mahdollisuuden myös muille ja ehkä. Ehkä sitten niinkujakaa semmoisia omia ajatuksia siitä Ihan vasta ja se ihan vasta mä taistelin niiden asioiden kanssa ja ajatusten kanssa itse kun mä haluaisin edetä” (Alle vuoden kokemus)

”Omat valmiudet urapolun johtamiselle... no aika huonot. Tota no ei ei ole ollut kyllä mitään semmoista oppia. Mitkä on ne polut tai reitit tai miten sitä voidaan niinku edistää muuta kuin, että oon vaan tällä hetkellä niinku kysytty se kiinnostus ja vähän tulevaisuuden näkyymiin ja oon silleen kartalla että mitä kaikki haluaa ja sitten

esimerkiksi jos on ura toiveita, vaikka olla joku päivä vaikka elisan myymälässä esihenkilö nii pitää mieltii sitten” (Yli 10 vuoden kokemus)

Yhtenä isona asiana tuoreimmilla esihenkilöillä nousi esille, että koulutus myymäläpäällikön tehtäviin ei tarjonnut valmiuksia urapolun johtamiseen. Vastauksista voidaan tulkita, että organisaatio luottaa siihen, että myymäläpäällikön tehtävään siirtyvä henkilö olisi jo valmiiksi koulutettu tähän tehtävään. Kuitenkaan yhtenäistä prosessia asian varmistamiseksi ei haastatteluissa havaittu. Myös uusien myymäläpäälliköiden osalta työtehtävien priorisointi herätti kysymyksiä. Vastaajat kokivat, että johtamiseen liittyviä taitoja olisi ollut tarve käydä tarkemmin läpi. Esimerkiksi ihmisten henkisistä ominaisuuksista, ihmisten erilaisuudesta, kehittymisestä tai motivoimisesta ei käytännössä heidän mukaansa puhuta lainkaan silloin, kun myymäläpäällikön työt aloitetaan. Sen sijaan ohjaamisessa ja perehdyttämisessä keskitytään haastateltavien mukaan vahvasti siihen, että osataan tekniset asiat ja korostetaan vaatimustason merkitystä.

”Suoraan sanottuna ei ole annettu valmiuksia. Jonkin verran ehkä tullut ohjeistusta, mutta tässä työssä, kun aloitin niin tota. Semmoinen ohjaaminen on ollut aika vähäistä. Olin vähän yllättynyt tästä, (kuinka vähän valmiuksia annettiin yksilön kehittämiseen liittyen) mutta tää on se kun mä koen että meillä on liian vähän resursseja. Ei ole tarpeeksi ollut sitä aikaa. Ei mulla ollut johtamisesta mitään tietoa. Ei mulla ollut itsensä johtamisesta mitään tietoa siitä, että miten mun kannattaa tuoda asioita esille mun myyjille. Joo se se että jos sanotaan, että vaaditte enemmän oli mun ohje nuora kun mä aloitin. Se ei tarkoita edes mitään..” (H5)

” Mun on pakko sanoa, että ei minkälaista perehdytystä edes tarjota. Niin kun ihan semmoista perus myymäläpäällikkökoulutusta edes, saati sitten tämmöiseen” (H3)

Osa vastaajista toi esiin, että vaikka työelämän puolelta valmiuksia ei ole kertynyt, niin urheilussa on paljon elementtejä, joita voi tuoda työelämään. Vaikka urapolkuajatusta ei sellaisenaan urheilussa ole, niin systemaattinen osaamisen kehittäminen kohti jotain tavoitetta ryhmän tukena on asia, mikä koettiin erittäin hyödylliseksi. Urapolun johtaminen ja osaamisen kehittäminen haluttai- siin siis selkeämmin osaksi myös omaa valmennusta, oman esihenkilön kanssa. Koettiin myös, että

verkkokurssit itsessään, mitkä ovat hyviä selkeissä teknisissä asioissa, eivät sovellu tällaisten kompleksisten yksilökeskeisten asioiden osalta kehittymisen työkaluksi.

”Ei ole annettu valmiuksia, enemmän oma oppi johonkin valmentamiseen tapahtunut sitten taas niin kun urheilun kautta, missä on ollut niin kun hyviä valmentajia. Joo ehkä ei välttämättä niin kun työuralla itsellä tullut. Tietenkin on aina aika ajoin jotain verkkoympäristö X:ssä olisi koulutuksia tai tämmöisiä, mutta eihän ne nyt anna pidemmän päälle mitään” (H1)

Vastauksissa nousi urapolun johtamisen valmiuksista esiin myös se, että kollegoiden kanssa sparrataan paljon yleisellä tasolla. On esimerkiksi aluepäällikön vetämät viikkopalaverit, joissa ollaan oman tiimin kesken. Lisäksi on paljon muita sparraushenkisiä palavereja. Näissä kaikissa kuitenkin keskitytään vahvasti teknisiin asioihin, sekä lukuihin. Tapana ei ole miettiä kokonaisvaltaista yksilön tai urapolkujen kehittymistä.

”Ei myymäläpäälliköiden kesken ole puhuttu tästä ura-asiasta (tai yksilön osaamisen kehittämisestä laajemmin) varmaan ikinä, jos on nää asiat on tullut esiin niin mun kokemuksen kautta edetty tai kaivan itse sen tiedon, mutta että meillä olisi jotain säännöllistä sparrausta tai puhetta tai tukea tästä niin ei ole.” (H5)

Vastauksista nousi esille myös se, että sillä on merkitystä, miten myymäläpäällikköä johdetaan. Hyvä myymäläpäällikön johtaminen luo osaamista ja kulttuuria. Jos omaa osaamista ei johdeta tulevaisuusorientoituneesti, sama asia toistuu herkästi oman tiimin kanssa.

”.. henkilökohtaisesti omaa osaamista tai omaa johtamista ei ole ei ole johdettu sen perusteella mitä mä haluan tehdä tulevaisuudessa.” (H3)

Urapolun johtamisen tai osaamisen kehittämisen valmiudet eivät haastatteluiden pohjalta olleet sillä tasolla kuin niiden haluttaisiin haastateltavien mukaan olevan. Muutamat kokivat, etteivät ole saaneet tarpeeksi perehdytystä myymäläpäällikön tehtäviin, saati sitten syventyneet urapolun johtamiseen liittyviin teemoihin. Osa taas koki, että valmiudet jäivät heikolle tasolle, johtuen siitä, ettei urapolun johtamisen teemoja priorisoida. Haastatteluissa tuli myös esille, että kun puhutaan

yleisesti yksilön kehityksestä, kiinnitetään huomio liikaa teknisiin asioihin. Esimerkiksi miten myydään, mitä pitää myydä, miten kohdataan asiakas, miten hyödynnetään kampanjoita, miten tehdään laadukasta työtä. Ei keskittyä siihen, miten saadaan yksilöä kehitettyä kokonaisvaltaisesti, laajennettua osaamista, tuettua urapolkua tai oppimisen unelmaa konkreettisesti arjessa. Tulkin tana voisi ajatella, että tämä johtaisi myös siihen, että teknistä valmentamista ei tarvita niin paljoa, koska motivoitunut tekijä kaivaa tietoa itse, sparrailee kollegoilta, opettelee, kokeilee ja haluaa kehittää itseään paremmaksi myös nykytyössään. Kun motivaatio löydetään sisältä, on huomattavasti helpompi johtaa yksilöä kohti oikeaa polkua, osaksi tehokkaasti toimivaa asiakasystävällistä myyntikoneistoa.

6.7 Haastatteluissa esille nousseet kehitysehdotukset

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että on olemassa selkeitä kehitystarpeita urapolun johtamiselle ja siihen liittyvälle systemaattiselle yksilön osaamisen kehittämiseksi. Tämä koettiin asiaksi, jota ehdottomasti tulisi tehostaa, tuoda arkeen ja viedä sen myötä päivittäisjohtamista eteenpäin. Haastateltavat antoivat konkreettisia kehitysehdotuksia ja valtaosa mietti asiaa puhtaasti teknisten kehitystarpeiden kautta. Näitä olivat mm. ne, mitä prosesseja pitäisi lisätä ja mitä valmennustyökaluja käytetään. Vastaavasti osa koki urapolun johtamisen puhtaasti kulttuurisena kysymyksenä. Esimerkiksi valintoina mihin johtamisessa keskitytään, mikä arvo on tärkeintä, miten osaamista saadaan jaettua ja yksinkertaisesti halutaanko näitä asioita tuoda yhteisesti arkeen, jotta saadaan tasalaatuinen kokema asiakasrajapinnan työntekijöille. Toinen vaihtoehto on, että jatketaan kuten tähänkin asti, jolloin aihekokonaisuus jää edelleen esihenkilöiden osalta tilanteeseen, missä erilaiset kulttuurilähdöt, tiimit, omat vahvuudet, verkostot yms. ovat keskiössä.

Haastatteluissa nousi myös esiin urapolun johtamisen teemojen sitominen osaksi arkea. Koettiin, että nyt ura- ja oppimisasiota käydään läpi puolen vuoden välein kehityskeskusteluissa. Kärjistäen tuotiin esille, että kumpikaan osapuoli ei muista seuraavana päivänä, mitä on käyty läpi, mitkä ovat ne asiat mitä lähdetään työstämään ja mitä olikaan tavoitteena. Haastatteluissa nousi myös esille kriittinen suhtautuminen koko puolivuositista kehityskeskustelua kohtaan. Kritiikissä tuotiin esiin, ettei kehityskeskusteluiden koettu olevan hyödyllisiä sellaisenaan. Nähtiin, että on tärkeää pysähtyä, keskustella, valmentaa jne., mutta koettiin, että sen pitäisi tapahtua enemmän arjessa, sidottuna arjen tekemiseen ja keskittyen yksilöön. On hyväksyttävä, että kaikilta ei saada samanlaista vastakaikua valmentamisessa. Heitä on tärkeää pyrkiä ohjaamaan, mutta on tarpeen

myös priorisoida valmennusta. Esille nousi ajatus, että jokaiselle jotakin, on ei mitään yhtään kellekään.

”Unelmatilanne olisi varmaan se, että se urapolun valmentaminen on osa arkea ja niillä henkilöillä, joilla horisontti on selkeä kokonaisuus olemassa, olemassa, jota käsitellään henkilökohtaisia valmennuksissa arjessa ja niitä löydetään niitä käytännön oppeja, myös nykytyöhön.” (H9)

Yrityskulttuuri

Haastatteluissa nousi isona teemana esille organisaation kulttuuri, yrityskulttuuri. Yrityskulttuuri niin, että mikäli halutaan kehittää toimintaa urapolun johtamisen osalta, on tärkeää, että kaikki osapuolet näkevät asian tärkeyden samalla tavalla. Vastauksista voitiin tulkita, että jokaisessa toimipisteessä ei tarvitse välttämättä olla tarkalleen samat menetelmät toteuttaa asioita, koska tiimit ovat erilaisia, ihmiset ovat erilaisia ja tilanteet muuttuvat.

Haastateltavat kokivat, että kun organisaation tahtotila on sellainen, että asiaa viedään eteenpäin, ja myös myymäläpäälliköitä johdetaan samalla tavalla, sekä käydään läpi asioita ja keinoja sellaisella painoarvolla, kuten ne haluttaisiin tuoda kaikille arkeen, auttaisi se organisaation tilannetta merkittävästi. Tärkeänä nähtiin myös se, että tarjottaisiin mahdollisuudet, resurssit ja tekninen osaaminen urapolun johtamiselle. Asia nähtiin sillä tavalla, että kun tämä kulttuurillinen aspekti on nytkähtänyt eteenpäin alkaa käytännön oppimisen vaihe, missä kehitytään yhdessä. Lisäksi tutkimuksessa tuli ilmi, että kulttuuria ei koettu vain horisontaalisena tai lineaarisena vaan koettiin, että kulttuuria luodaan kaikkialla. Kulttuurista nousi esille hiljaisen tiedon periytyminen, sekä asenteiden ja arvojen leviäminen. Erilaisia vaakasuunnassa eteneviä kulttuurilähtöjä voikin olla samanaikaisesti suuria määriä, mikä tuli myös tutkimuksessa konkreettisesti ilmi. Myöhemmin tarkastellaan vielä esimerkin kautta yhtä kulttuurilähtöä, mikä juontaa juurensa yli 10 vuoden taakse ja jossa on selkeä urapolun johtamisen periytyminen 10 vuoden aikana, neljän esihenkilön kautta. Voidaan tulkita, että näiden havainnoiminen liittyy taas siihen organisaatiokulttuuriin, mikä koetaan tärkeänä. Koetaan esimerkiksi tärkeänä asiana se, että uusi aloittava myymäläpäällikkö on koulutettu valmiiksi työhönsä? Mikäli tämä koetaan tärkeänä asiana ja jos asiasta löytyy

konkreettisia esimerkkejä, niin nostetaanko niitä esille? Yritetäänkö hyviä ja haluttuja toimintatapoja monistaa? Alla oleva lainaus kiteyttää hyvin tätä kulttuuriin monimuotoisuutta ja kompleksisuutta.

”Kaikki lähtee kulttuurista. Se kulttuurihan on se isoin käsite. Kulttuuri on niinku yläkäsite. Ja kulttuurin sisään kuuluu myös tämä, että halutaan tarjota työkaluja, on työkaluja. Sehän on tietynlaista kulttuuria. Kehittäminen ja siihen keskittyminen. Kyllähän se kulttuurista lähtee. Kulttuurihan siirtyy eteenpäin, se on myös sellaista hiltajaista tietoa, toimintamalleja. Kulttuuria syntyy tekemällä ja myös tässä hetkessä. Ei voi oikein ajatella niin kuin kulttuurimuutosta vain ylhäältä alaspäin. Se on niin iso käsite, mutta siis kulttuurihan voi luoda. Me voimme vaikka tässä päättää, että me lähdemme jalkauttamaan tietynlaista kulttuuria. Se, että kuinka pitkälle se leviää niin, kyllähän siinä on se organisaation vastuu ja se niin kuin, mutta kulttuurihan luo niin kuin kaikki henkilöt, toimijat siinä hetkessä yksin. Mutta kulttuurihan on taas perittyä ja opittua niin kuin sä esimerkiksi noudata tietynlaista kulttuuria sun omassa tiimissä, vaikka joka on sulle tullut jostain. Se on yhdistelmä sun omia arvoja ja se on yhdistelmä niitä kokemuksia, miten sä olet kokenut, että on toimittu. Ja nyt käytössä, mutta kulttuuri tällä tavoin, jos ajatellaan organisaation, niin kyllähän se pitää olla joku ohjaava yhteinen linja.” (H5)

Haastatteluissa nousi selkeänä kehityskohteena esiin se, miten lukujen kautta johtaminen vaikuttaa kulttuurin kehittymiseen. Tätä kokonaisuutta käytiin aiemmin läpi tutkimuksen nykytila -osiossa. Haastateltavat toivat esiin, että tarvitaan ehdottomasti muutosta siihen, miten nykyprioriteettina oleva toiminnan muovaaminen lukujen kautta tulisi muuttaa siihen, että johdetaan yksilön kokonaisvaltaista kehittymistä, sekä motivaation rakentamista. Haastateltavilla oli vahva näkemys, että ihmisiä olisi tärkeää johtaa niin, että luvut nähtäisiin lopputuloksena, sen sijaan että toimintaa muovataan lukujen kautta.

”Tämä on lähtee täysin meidän organisaation kulttuurista, ehdottomasti pitäisi keskittyä enempi ihmisten kehittymiseen eikä numeroihin, se on nyt ongelma. Kyllä mä oon sitä mieltä, että kyllä se niinku pelkkien numeroiden valossa se paine kasvaa paljon isommaksi ja silloin tekemisen laatu voi ainakin minun mielestä kärsiä. Kyllä kun

ihmisenä osaa kasvaa ja kehittyä tekemään sitä mihin uskot, niin kun valmis vaan itsensä laittaa likoon niin kyllä senkin jälkeen numerot on kunnossa. Oon tällä suunnalla, että kyllä ainakin itsellä lähtisin siltä ajatuksesta, että ihminen ensin”H4

Esille nousi tasalaatuisuuteen liittyen huomiona myös se, että on huomattu uusien kollegojen valmiuksien olevan hyvin erilaisia. Välillä tulee esihenkilöksi todella hyvin valmistettuja henkilöitä ja välillä tulee sellaisia, joilla ei ole ollenkaan olemassa olevaa osaamista tehtävään. Tätä tasalaatuisuuteen liittyvää seikkaa ihmeteltiin haastateltavien toimesta.

”Niin tuossa jos sanotaan, että jostakin tulee myymäläpäällikkö. Niin voi miten se eroaa, missä se on ollut aikaisemmin hommissa, mitä se on saanut tehdä. Siihenhän pitäisi tehdä yhtenäistetty prosessi... Ihan kun meillä on asiakaskohtaaminen. Mä en tiedä siis onko meillä sellaisia tai minä en ole ainakaan saanut selville minun omalla urapolullani, että onko meillä sellaista” (H8)

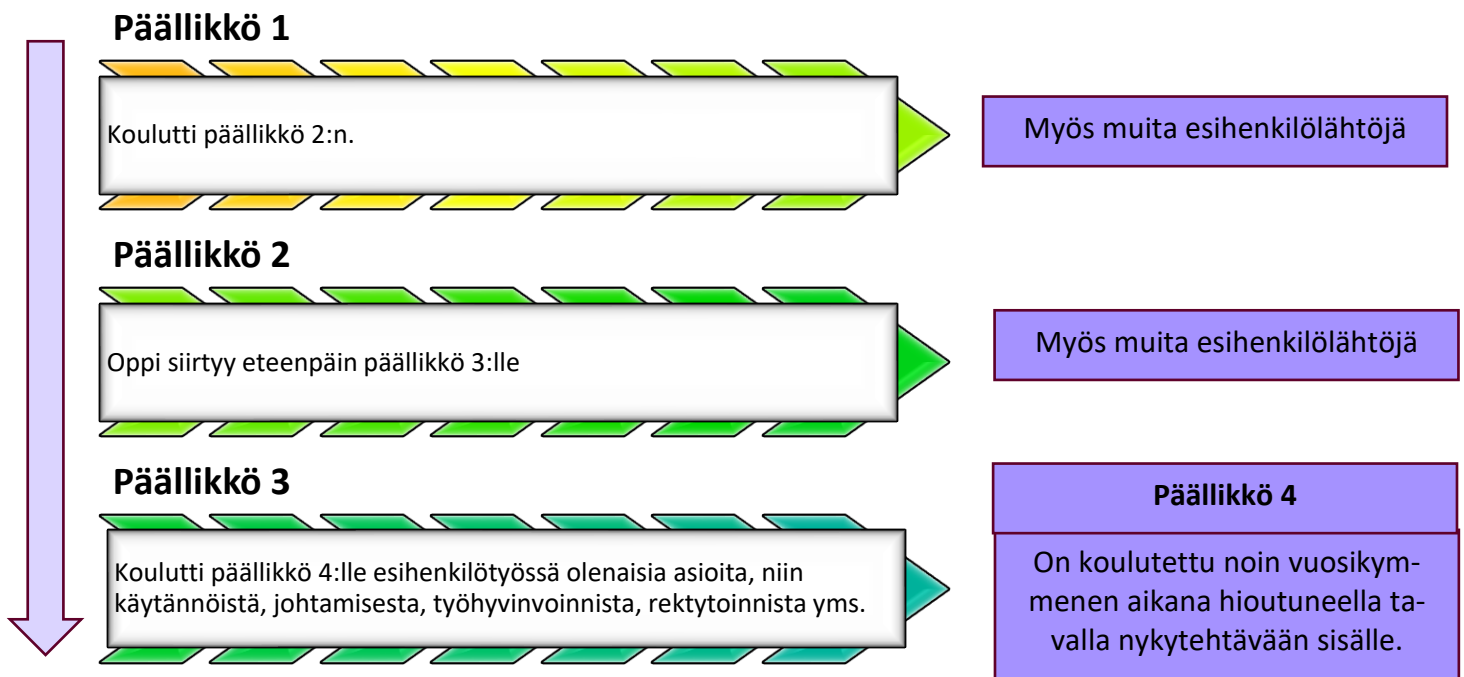
Esimerkki siirtyneestä alakulttuurista

Tutkimuksessa nousi esiin asia liittyen urapolun johtamiseen. Oli nähtävissä selkeä linja muodostuneesta alakulttuurista. Haastatteluissa oli Päällikkö X, joka oli kulttuurin alkupiste yli vuosikymmenen takaa ja toisaalta päällikkö Y, joka oli suhteellisen tuore myymäläpäällikkö. Päällikkö Y koki, että hänet oli koulutettu tehtävään todella hyvin edellisen esihenkilönsä toimesta ja hänelle oli tarjottu valmiudet uuden työn aloittamiselle.

”Jos on semmoinen henkilö, josta huomaa, että hän haluaa ottaa isomman palan kakkua, niin kyllähän sitten tietysti haluaa sitä edistää. Niin muakin on edistetty, antaa vastuuta ja antaa tuurauksia ja niin kun antaa se mahdollisuus näyttää sitten että tätä mä haluan jo tähän mä pystyn niin sen vastuun antamisen kautta. Mä koin sen. ” (Päällikkö Y)

Hänen urapolkuaan oli tuettu ja annettu osaamisen kehittämiseksi sekä mahdollisuus että tuki. Kun asiaa käytiin läpi ja menimme keskusteluissa ajassa taaksepäin, sekä peilasin haastatteluita myöhemmin, voitiin huomata, että Päällikkö Y:n esihenkilö oli Päällikkö X:n kouluttaman esihenkilön entinen alainen. Eli voitiin huomata kulttuurin jatkuminen neljän sukupolven yli Päällikkö X:n ja Päällikkö Y:n välillä. Haastattelussa nousi samankaltaisia ajatuksia esille ja pystyttiin huomamaan, että vaikka jokainen myymäläpäällikkö tässä jaksossa on varmasti tuonut omat asiansa ja oman persoonansa koulutukseen mukaan, niin perusajatus siitä, että koulutetaan seuraavaa myymäläpäällikköä aktiivisesti ja annetaan hänen kehittyä vastuumyyjänä, oli ennallaan. Toimintamalliin kuului varmistaa, että kun aika koittaa on valmiudet oman myymälän hoitamiseen jo olemassa eikä niitä tarvitse alkaa harjoittelemaan alusta alkaen. Tämä toimintamalli oli pysynyt 10 vuoden ajan ja neljän myymäläpäällikön yli ennallaan.

”Vastuukuvio kun niin toimii hyvin sellaisena portaikkona siihen sen oppimisen ja sen eteenpäin menemisen näkökulmasta, että on tavallaan joku rooli selkeänä määritelty, rooli missä on enemmän vastuuta. Niin kyllä se selkeästi kiinnostaa henkilöitä ja ne ketkä haluaa sitten päästä eteenpäin vastuumyyjänä niin kyllä ne sitten tekee enemmän duunia myöskin sen eteen ja se näkyy” (Päällikkö X)



Kuvio 17. Kulttuurilähtö.

Tämä esimerkki yllä olevassa kuviossa (kuvio 17) kertoo siitä, että organisaation sisällä on paljon hyviä toimintamalleja ja näitä vastaavia lähtöjä löytyy suurella todennäköisyydellä enemmänkin, sillä tämä esimerkki tuli vastaan 10 hengen otannassa. Haasteena on, miten nämä parhaat käytännöt saadaan siirrettyä hiljaisesta tiedosta julkisen tiedon piiriin ja jalkautettua näitä parhaita käytäntöjä myös laajemmin. Voidaan kuitenkin selvästi nähdä, että urapolun johtaminen ja omien alaisten eteenpäin auttaminen on asia, mikä tulee luontevasti osaksi omaa johtamista, mikäli esihenkilöä itseään on joskus johdettu samoin.

Valmennustyökalut

Kun haastatteluissa keskusteltiin valmennustyökaluista, kävi ilmi, että aihekokonaisuus ei yleisesti ottaen ole kovinkaan tuttu. Useampi haastateltava ei oikein tiennyt, mitä valmennustyökalut tarkoittavat. He olettivat valmennustyökalujen olevan verkkokursseja tai he eivät osanneet nimetä ainuttakaan työkalua tai tiensivät mistä niitä oli mahdollista etsiä tai mistä saada tietoa aiheesta.

”Mistä löytyy valmennustyökalut? Intrasta? Mitä käytössä, keneltä apua? Onko muuta kuin Kata?” (H6)

”Valmennustyökalut? ei mitään hajua.” (H10)

Vähän yli puolelle vastaajista organisaation oma sisäinen Kata-työkalu oli ainakin käsitetasolla tuttu. Yksi oli käyttänyt Kata-työkalua aktiivisemmin, mutta valmennustyökaluista ei päästy puhumaan kovinkaan syvällisesti. Katan osalta nähtiin heikkoutena se, että arjessa muuttujia tulee niin paljon. Tulee priorisoitavia kiireellisiä asioita, sairaslomia, tuuraustarpeita toisiin myymälöihin jne. Kata-sykli voi venyä pitkäksikin ja se ei enää tue valmennuskokonaisuutta. Muita työkaluja ei haastatteluissa nostettu esille.

Siis onhan niitä paljon. Onhan paljon, että tuossa voisi olla semmoinen yksi, että mitä oman esihenkilön kanssa sitten katsotaan. Kata esim. on ollut hyvä työkalu osittain, mutta sitten sillekin pitää olla se merkitys puntaroitu oikein, sitten kun kuinka paljon myymälässä tulee niitä muutoksia ja saikkua. Yksi lähtee lomalle siinä vaiheessa, kun

on saatu johonkin hyvään vaiheeseen ja käyntiin, ja kun niitä muutoksia tulee jatkuvassa. (H9)

Kaikkien haastateltavien kesken oltiin yhtä mieltä siitä, että tarvitaan ehdottomasti oppia valmennustyökaluista johtamisen tueksi, jos urapolkua ja siihen liittyvää osaamisen kehittämistä halutaan johtaa tehokkaammin. Valmennustyökalut nähtiin kuitenkin toissijaisena asiana, kun pohdittiin, mistä tulisi lähteä liikkeelle. Haastateltavat kokivat, että valmennustyökalut seuraavat, jos kulttuuria muutetaan siihen suuntaan, että yksilön osaamisen kehittäminen ja urapolun johtaminen on mukana arjen tekemisessä. Vastauksista voidaan tulkita, että kun jokin asia on mukana arjessa, sen eteen tehdään töitä ja näitä työkaluja muodostuu myös sitä kautta. Valmennustyökaluissa nähtiin myös positiivisia puolia ja nähtiin, että se voisi lisätä myös intoa urapolun johtamisen ympärille.

”Tää saattaisi joskus siihen asti, että meillä olisi enemmän, vaikka työkaluja siihen urapolun johtamiseen, niin kyllähän se varmasti lisää sitten sitä intoa ja mielenkiintoa niin kun nykyiseenkin työhön. Ja tehokkuutta siinä johtamiseen.” (H9)

Kun haastatteluissa mietittiin sitä, miten valmennustyökalut olisivat hyvä tuoda arkeen, nousi esille kaksi eri näkökulmaa. Yhtäältä osa näki, että näiden kouluttamisessa pitäisi käyttää asiaan erikoistunutta ammatti-ihmistä, esimerkiksi HR:n puolelta.

”Työkalut joltain ammatti ihmiseltä”(H10)

Toinen koulukunta oli puolestaan vahvasti sitä mieltä, että asia kuuluu oman esihenkilön harteille ja myymäläpäälliköiden esihenkilön vastuuna tulisi olla tukena ja ohjaamassa työkalujen kanssa.

”Esihenkilön vastuu on olla siinä tukena ohjata neuvoo ja antaa ne työkaluja siis myös ja auttaa pääsemään eteenpäin.” (H6)

Toisaalta nähtiin, että myymäläpäällikön henkilökohtaisen valmentamisen kautta nämä voisivat tulla tutuksi, mutta vastaavasti haastatteluissa kävi myös ilmi, että osaa haastateltavista ei valmenneta systemaattisesti. Juuri he nostivat ulkopuolisen tuen juuri esille voimakkaasti.

Ulkopuolinen tuki urapolun johtamiselle

Keskeisimpänä asiana urapolun ja osaamisen kehittämisen johtamiselle nousi se, että tarvitaan ulkopuolista apua. HR-osaston nousi vahvasti esille. Kaivattu apu on yleisluontoista valmentamista aihepiiriin, valmennustyökalujen tutuksi tuomista, uramahdollisuuksien näkyväksi tekemistä ja jopa konkreettista apua urapolun johtamiseen arjessa. Osa vastaajista nosti esille sen, että ei uskota omalla esihenkilöllä tai oman organisaation sisällä olevan tarvittavaa käytännön osaamista. Osa vastaajista koki, että kouluttamista ei koettu tarkoituksenmukaiseksi oman organisaation sisältä, vaan oman organisaation rooli olisi ennemminkin arjen mahdollistaminen ja priorisointi.

Yhdessä haastattelussa nousi esiin ajatus, että yksi keskeinen keino urapolun johtamisen näkyväksi tekemisessä olisi nostaa esille sellaisia esimerkkitapauksia, joissa urakehitys on mahdollistettu, ja joissa pystytään näyttämään esihenkilön rooli, sekä ne konkreettiset keinot miten urapolkua on tuettu.

”Ja tuohon tulee siis ne sidosryhmät, että onko riittävä verkosto, vaikka HR. Ihan lähtee, vaikka rekrytointitiimistä, että jos nyt katsotaan, vaikka jotain esimerkkitapausta, jonkun myyjän urapolun kehityksessä, niin mikä esimiehen rooli on ollut siinä? Mitä sitten taas sidosryhmät siihen on kuulunut matkan varrella, niin miten niiden kanssa taas voisi olla paremmin kontakteissa ja tehdä yhteistyötä, niin ehkä siinä on niinkö yks semmoinen kehityskohde.” (H1)

Yhdessä haastattelussa nousi esille ajatus, jota testattiin myös valtaosalla muista haastateltavista. Keskeistä ajatuksessa oli se, että kun esiin nousee akuutti henkilöstöön liittyvä negatiivinen asia, sen painoarvo nähdään valtavan isona. Tällöin saadaan nopeasti kasaan kokoukset, joissa on HR:n edustaja, luottamushenkilö, aluepäällikkö, myymäläpäällikkö yms. Kun taas kyseessä olisi positiivinen asia, missä haluttaisiin miettiä yksilön kehitystä tilanteessa, jossa nykytyö on hoidettu hienosti ja urapolkua ja osaamisen kehittämisen kokonaisuutta pitäisi suunnitella, niin ei tiedetä, mistä saadaan apua. On mahdollista, että mikäli henkilön oma ajatus urapolustaan poikkeaa omista osaamisalueista, avun saaminen voi olla haastavaa. Esille nousi ajatus positiivisesta kolmikannasta, jossa olisi HR:n edustaja, esihenkilö ja työntekijä.

”Sanoisin nyt siis tuommoinen tietynlainen niin kun ydintiimi justiin tarvittaisiin. Mä nostaisin esiin (oman) henkilön ja siellä on joku HR-henkilö, jolta pystyy tarvittaessa kysyä jeesiä, että on semmoinen omanlainen tukiverkosto myöskin siinä. Nyt ollaan vähän tän tyyppin kanssa esimerkiksi mietitty näitä kahden ja olisi tärkeä, että se ei mene semmoiseksi sekametelisopaksi. Onhan niitä hankaliakin tapauksia ollut tossa tiimissä. Niin se on aina vähän niin kun erilainen lähtökohta, että ketkä siihen sitten osallistuu, kun kootaan palaveri, siinä on se oma aluepäällikkö yleensä mukana siinä vaiheessa, HR, luottamusmiestä ja jostain muualtakin monesta. Tiimien hankalimmat keissit on justiin ne, että no NYT huomataan, että nyt siellä on tämmöinen vakava juttu taustalla. Sitten kun ollaan niinku jotain positiivista urapolkua luomassa, niin sitten se onkin vähän eri tarina, mistään ei löydä apua. Eli miksi tolle hankalalle tapaukselle pitää antaa enemmän painoarvoa kuin positiiviselle, että hei nyt Oikeasti tästä kaverista voisi tulla jotain” (H1)

Toinen esiin noussut näkökulma oli se, että on paljon työntekijöitä, joilla urapolku ei ole millään tasolla hahmottunut vielä selkeäksi. Olisi tärkeää auttaa tätä kohderyhmää löytämään oma polkunsu ja tukea heitä urasuunnan etsimisessä. Yksi selkeä asia tähän liittyen oli se, että tällaisia henkilöitä voisi ohjata tutustumaan erilaisiin työtehtäviin ”päivä työkaverina” -hengessä. Se nähtiin tehokkaana niin verkostoitumisen kuin oman urapolun kirkastamisen suhteen.

”Äärettömän ihanaa, kun meillä olisi myymälässä, että ihmiset pääsisivät kokeilemaan muita töitä tai osastoja. Tiedätkö niitä justiin, että vaikka vaan 3 päivää, että mä saan vaikka päivän tai kaks käydä tekemässä jossain, mutta kun se tehty niin byrokraattisesti me ensimmäisenä mietitään sitä, että kuka vastaa kuuluu, kuka maksaa kustannuksia.” (H6)

Haastatteluissa esiin nousi myös opiskelijoiden urapolun johtaminen ja se, että tähän tarvitaan apua. Kohdeorganisaatiossa työskentelee paljon opiskelijoita erilaisilta aloilta. Nähtiin, että on lähes mahdoton ymmärtää kaikkia niitä kokonaisuuksia asiakasrajapinnassa, mitä henkilöstö opiskelee tai on opiskellut. Esille nousi ajatus, että koska nämä henkilöt ovat oppineet paljon erilaisista asiakaskohtaamisista niin siitä kokemuksesta olisi hyötyä myös yrityksen sisällä muissa tehtävissä. Useammalle haastateltavalle oli tuttu tilanne se, että kun näitä uramahdollisuuksia ei tunnustettu,

heillä työskennelleitä opiskelijoita on hakeutunut opiskeluiden jälkeen pois Elisalta, siirtyen oman alansa töihin muualle. Tähän tarvittaisiin haastateltavien mielestä ihan käytännön prosessien kehittämistä, esimerkiksi niin, että olisi mahdollisuus tallentaa oma koulutustausta johonkin järjestelmään. Tätä kautta olisi mahdollisuus saada tietoa heti kun Elisalla aukeaa avoimia paikkoja ja hyödyntää myös näitä edellä mainittuja kollegoiden työhön tutustumisia. Ongelmaksi nousi myös se, että vuokratyöntekijät eivät pääse katsomaan yrityksen sisäisiä ilmoituksia avoimista työpaikoista. Osa-aikaiset opiskelijat ovat usein myös vuokratyöntekijöitä. Tämä voi haitata urapolun kehittämistä.

”Niinku vaikka nyt valmistuvista opiskelijoista selvittää, mitkä niiden intressit ja osaaminen olisi ja olisi sitten joku paikka mihin voi oman osaamisen tallentaa. Avoin haku tyyliin tai mihinkä voisi päivittää, vaikka sitä omaa osaamistaan, niin sitten meillä olisi aina tavallaan tieto, että se nyt täällä olisi sopiva henkilö. Sitten jos itsellä on vaikka joku markkinointiopiskelija tai siitä kiinnostunut niin on tosi vaikea lähestyä ketään, kun ei tunne sieltä ketään tai mahdollistaa jotain myymälään, jos ei ymmärrä sitä alaa tai tiedä oikein, miten tehdä. Pitäisi olla joku linkki.” (H9)

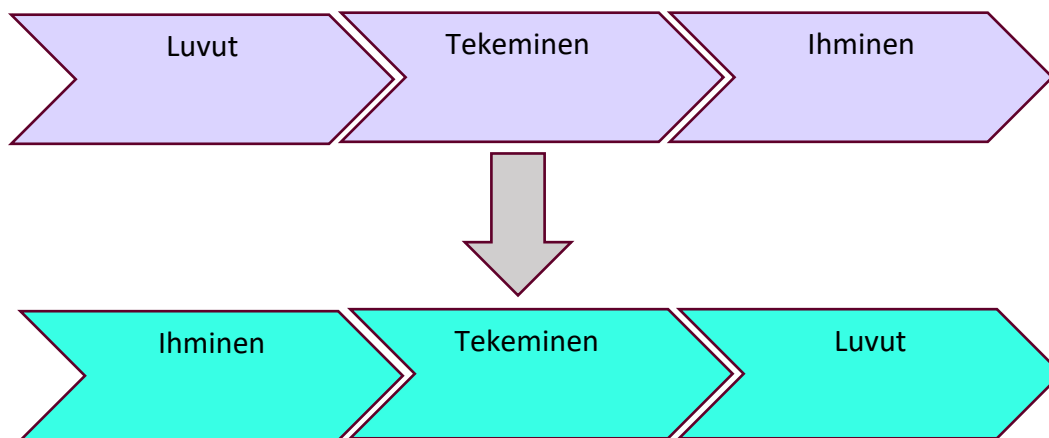
Yksi konkreettinen haaste liittyi siihen, että urapolkuja on tällä hetkellä todella vaikea havainnollistaa. Eli ei ole laaja-alaista ymmärrystä siitä, millaisia esimerkkipolkuja voisi olla, miten näitä uramahdollisuuksia voidaan etsiä ja mitkä ovat ne asiat, mihin osaamisen kehittämisessä voitaisiin kiinnittää huomiota.

”No ihan toi on mun mielestä toi se ei meillä näy millään muulla muulla tavalla meidän, kun avoimet työpaikat jos mietitään oikeaa” (H6)

Mikäli urapolkua ja osaamisen kehittämistä halutaan tasalaatuisesti johtaa, tarvitaan siihen apua oman organisaation ulkopuolelta. Nykytavan mukaisessa toiminnassa ollaan liikaa sen varassa, millaiset on oman esihenkilön suhteet, kiinnostuksen kohteet ja osaamisalueet. Käytännössä nämä määrittelevät miten myyjien urakehitystä voidaan tukea.

Ihmisestä lukuihin -ajattelu

Haastateltavat pitivät luonnollisesti tärkeänä sitä, että on olemassa selkeät tavoitteet. Useimmilla haastateltavilla nousi esille ajatus, että pitäisi keskittyä enemmän siihen matkaan, mikä on toteuttamisen ja tavoitteiden saavuttamisen välissä (kuvio 18) . Haastateltavat näkivät yhtenäisesti sen, että tavoitteiden saavuttamiseksi täytyy luoda ilmapiiri ja mahdollisuus osaamisen kehittämiseksi kohti urahaaveita. Sieltä voi löytää sisäistä motivaatiota, minkä kautta nykytöiden tehokkuutta saadaan myös parannettua ja johdettua tekemistä pitkäjänteisesti eteenpäin.



Kuvio 18. Johtamisen prioriteettiaselman muutos.

Voidaan nähdä, että haastateltavat kokivat, että tavoitteet ja painopisteet ovat aina olemassa. Ne ovat tärkeä osa myyntiorganisaation arkea, mutta ne eivät saa olla keskiössä vaan ne pitää saada upotettua arkeen, eikä luoda arkea näiden ympärille. Haastateltavilla oli valtaosin tahto valmentaa ihmisiä tehokkaammin osaamisen kehittämisen kautta.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että koettiin oleellisena löytää sisäiset motivaattorit, tarjota ne mahdollisuudet, minkä kautta nämä motivaation lähdöt vahvistuvat ja kun motivaatio on rakentunut, keskitytään myös tarkemmin osaamisen rakentamiseen. Keskeisin muutos nykyiseen on se, että tarjotaan alusta alkaen työntekijöille horisontti urapolun rakentamiselle ja mielekkäälle osaamisen kehittämiseksi. Tästä päästään helpommin korkeammalle osaamisen tasolle. Haastatteluista kävi ilmi, että asia nähdään tällä hetkellä osaamisen kautta kehitettävä kokonaisuutena, missä urapolkumahdollisuus nähdään palkintona sille, kun olet todella hyvä nykytyössä. Tämä ajatus olisi tärkeää muuttaa niin, että urapolun horisonttia käytetään vahvistamaan motivaatiota kehittää

itseään, mikä johtaa tehokkaampaan ja laadukkaampaan nykytyön suorittamiseen. Tämä puolestaan johtaa lopulta urakehitykseen.

Positiivinen kolmikanta sekä uramahdollisuuden esille tuominen

Positiivisen kolmikannan malli nousi esille yhdessä haastattelussa ja ajatusta testattiin muutamassa haastattelussa tämän jälkeen. Ajatus sai suurta kannatusta. Yksinkertaisuudessaan malli tarkoittaisi sitä, että kun tunnistetaan yksilö, joka on potentiaalinen henkilö ja joka on osoittanut selkeää kiinnostusta tiettyä urapolkua kohtaan ja on valmis tekemään töitä sen eteen, olisi olemassa prosessi. Prosessi menisi niin, että myymäläpäällikkö voi pyytää urapolkuihin ja Elisän mahdollisuuksiin vihkiytyneen henkilön HR:stä mukaan tapaamiseen. Tapaamisessa mietittäisiin yhdessä kyseisen henkilön urapolkua, sekä keinoja edistää sitä. Samalla pohdittaisiin sidosryhmiä, joihin henkilö voisi pyrkiä tutustumaan, sekä mahdollisia koulutuksia, joihin hän voisi osallistua. Tapaamisessa sovittaisiin seuraavat askeleet, sekä tavoitetila. Esille nousi huomio siitä, että pitää olla ymmärrys sen suhteen, että työpaikkoja vapautuu vain satunnaisesti. Moniin paikkoihin on paljon hakijoita ja tämä prosessi ei ole lupaus tulevasta työpaikasta vaan valmennustyökalu, missä pyritään edistämään asiaa.

Haastatteluissa nousi esiin myös monimutkaisena kokonaisuutena se, että on todella vaikea hahmottaa urapolkuja, joita yrityksessä on tarjolla. Elisassa on tuhansia työntekijöitä, sekä valtava määrä erilaisia työtehtäviä ja nimikkeitä. Voi olla hyvin haastavaa ymmärtää konkreettisia polkuja, joita yrityksessä on olemassa. Polkujen visualisoiminen tai jokin muu yksinkertaistettu tapa auttaisi asiassa. Tässä myös tuen merkitys korostui. Asiaan toivottiin tukea, koska myymäläpäällikön on mahdotonta hahmottaa kaikkia mahdollisuuksia. Sen myötä esiin nousi ajatus juuri HR:stä mukana prosessissa, jolloin voitaisiin varmistaa laajempi osaaminen ja kokonaisymmärrys aiheesta.

Kehityskeskustelu osana arkea

Kehityskeskusteluista nousi esille sellainen haaste, että kun kuuden kuukauden välein käydään läpi urahaaveita ja osaamisen kehittämisen kokonaisuutta, eivät kehityskeskustelussa läpikäytyt asiat siirry arkeen mukaan. Esihenkilö tai alainen eivät kumpikaan muista kehityskeskustelujen välissä mitä on sovittu. Tähän tarvittaisiin selkeä malli, miten tätä voitaisiin kehityskeskustelujen välissä dokumentoida. Esille nousi ajatus siitä, että kehityskeskustelulomake olisi jatkuvasti käytössä ja osana arjen johtamista. Laajempi kalenteroitu läpikäynti olisi mahdollista silti pitää puolivuositain, mikäli sille on tarvetta. Tällöin nähtäisiin tavoite- ja kehityskeskustelu osana arkea, eikä vain puolivuositaisena puolivillaisena keskusteluna.

Kouluttaminen proaktiivisesti

Haastatteluista oli tulkittavissa, että organisaation järjestämät koulutukset ovat tyypillisesti reaktiojuuri tämän hetken osaamistarpeisiin. Haastatteluista nähtiin, että lähestymistä voisi laajentaa niin, että koulutuksia hyödynnettäisiin reaktiivisuuden sijaan proaktiivisesti eli tarjottaisiin aktiivisemmin mahdollisuuksia kouluttautua urapolkua tukeviin kokonaisuuksiin. Esimerkkinä nousi esihenkilövalmennus jo vastuumyyjävaiheessa.

7 Johtopäätökset

Lähtökohta tutkimuksessa oli etsiä vastaus kysymykseen ”*Voiko urapolun aktiivinen johtaminen olla jokaiselle asiakasrajapinnassa osa arkea?*” Haastattelut ja teoreettinen katselmus ovat yhteneväisiä siinä, että nykyiset johtamisrakenteet ovat mukautettavissa siihen, että urapolun johtaminen ja siihen kiinteästi liittyvä laaja-alainen osaamisen kehittäminen on mahdollista olla jokaiselle osa arkea, mikäli tähän sitoudutaan organisaatiossa kautta linjan. Tutkimuksen kannalta oli tärkeää nähdä, miten asia koetaan nykytilassa ja miten tulevaisuus nähdään, sekä mihin suuntaan halutaan mennä ja mitkä ovat keskeisimmät kehityskohdat. Tutkimuskysymykset liittyivät konkreettisiin asioihin laajemmin.

Kun tarkastellaan syitä miksi urapolun aktiivinen johtaminen pitäisi olla kaikille asiakasrajapinnassa työskenteleville osa arkea, niin sekä haastattelut että teoreettinen katselmus olivat yhteneviä siinä, että urapolun johtaminen on tulevaisuudessa entistä tärkeämpi osa työelämää. Teoriakatsannosta esille nousee mm. Otalan ja Meklinin (2021, 15) esittämä ajatus siitä, että ”*osaaminen on tämän päivän niukkuus*”. Ajatuksen taustalla on työikäisten vähentymisestä ja työurien pidentymisestä johtuva tarve osaamisen kehittämisen ja urapolkujen monimuotoistumisen tehostamiselle. Yhä pienempi määrä ihmisiä on työelämässä, jolloin osaaminen jakaantuu myös pienemmälle ryhmälle. Tämä ajatus osaamisen laaja-alastamisesta ja eri alojen ns. ristiin oppimisesta nousi haastatteluissa esille siitä näkökulmasta, että vaikka yrityksessä on satoja erilaisia työtehtäviä, niin kaikki nämä liittyvät kuitenkin aina asiakkaaseen. Kun haastateltavat peilasivat omaa ja omien alaisten työtä he nostivat esille sen, kuinka tärkeää osaamista asiakasrajapinnassa on kertynyt liittyen myös seuraavaan työtehtävään. Esimerkkinä yhdeltä haastateltavalta nousi markkinoinnin avoin työtehtävä, johon oli edetty myymälätyöstä: tässä työssä oli haastateltavan mukaan valtavasti apua siitä, että kohdeympäristö, johon markkinointia suoritetaan, oli ennalta tuttu. Tällöin oli myös ymmärrys käytännön tasolla siitä, miten erilaiset markkinoinnilliset toimenpiteet ovat vaikuttaneet aikaisemmin asiakasrajapinnassa. Tällainen organisaatiotasoinen osaamisen laajentaminen on juuri tätä Otalan ym. (2021, 15) esille nostamaa laajentunutta osaamistarvetta. Kyseessä ei ole siis vain yhteiskunnallinen tarve vaan myös keskeinen osa organisaation oppimista ja kehittymistä sekä sisäistä vetovoimaa, jolla pätevät työntekijät pysyvät yrityksessä.

Toinen haastatteluista tulkittavissa ollut asia vetovoimatekijään liittyen oli saada pidettyä nuoret opiskelijat valmistumisen jälkeen yrityksessä. Ongelmaksi koettiin käytännössä se, että ei osattu

tarjota urahorisonttia ja luontainen jatkumo nykytyöstä nähtiin ennemmin ulospäin yrityksestä kuin sisälle päin. Mcdonald ja Hite (2023, luku 2) ja Damien, Fong ja Soon (2012, 427–429) nostivat esille juuri sen, että tulevaisuudessa vanhakantaista lojaliteettivelvoitetta ei tunnisteta samalla tavalla, työntekijällä on enemmän mahdollisuuksia ja työntekijöiden pitäminen yrityksen palveluksessa vaatii enemmän huomiota kuin aikaisemmin. Judith Ross nostaa artikkelissaan (2005) Harvard Business Review:ssä aiheeseen liittyen esille myös sen, että selvästi suurin tekijä työntekijöiden tyytymättömyyteen sekä lähtöhalukkuuteen on horisontin puuttuminen urakehityksessä. Sahwitri ja Anggrianib:n tutkimus (2015, 427–429) vahvasti tätä samaa ajatusta.

Kolmas selkeä haastatteluissa esiin noussut asia liittyi urapolun johtamisen korrelaatiosta yksilön motivaatioon. Motivaatiosta nähtiin haastateltavien osalta ongelmalliseksi se, että motivaatiot perustuvat liian usein ulkoisiin tekijöihin, kuten kannusteisiin, mikä taas koettiin johtamisen kannalta haastavana, jos halutaan kehittää toimintaa yksilöiden kautta eteenpäin. Kuswati (2020, 995–1001) on tutkinut motivaation merkitystä pitkäkestoisen työuran näkökulmasta. Tutkimus osoitti, että motivaatiolla on suora vaikutus työssä suoriutumiseen, eli suorituksen ja motivaation välillä on selkeä korrelaatio. Tutkimuksessa korostui se, että johtajuuden rooli motivaation luojana on suuri. Haastatteluissa nousi esille juuri se, että tiimeissä on erilaisia motivaation lähteitä. Selkeänä sisäisen motivaation lähteenä pidettiin horisonttia omalle urakehitykselle ja siihen liittyviä merkityksellisiä osaamisen kehittämisen kokonaisuuksia arjessa. Tätä haluttaisiin laajentaa mahdollisimman monelle yksilölle. Näkökulmaa tukee Kulwinderin (2011, 4–10) tutkimuksessa ajatus tulevaisuuden aikaperspektiiviteorian korostumisesta ihmisen käyttäytymisen suuntautumisesta tulevaisuuteen. Hän liittää tämän motivaation suuntautumiseen sekä kognitiiviseen toimintaan tavoitteiden asettamisessa ja itseohjauksessa. Haastatteluissa korostettiin sitä, että kun on työntekijä, jolla löytyy vahva sisäinen motivaatio, niin he ovat oma-aloitteellisempia, kehittävät aktiivisesti itseään ja erottuvat positiivisesti edukseen. Tämä ajatus on myös keskeinen Jarenko ja Martela (2015, 25–28) teoksessa. He avaavat sitä niin, että sisäinen motivaatio on se palo mikä lähtee itsestä; halutaan olla tärkeä, halutaan oppia, halutaan edetä uralla. Tällainen ihminen haakeutuu työtehtäviin, mitkä häntä kiinnostavat. Hän haluaa hoitaa työnsä aina mahdollisimman hyvin koska se on hänelle tärkeää. Sisäisen motivaation löytäminen on työelämässä menestyäkseen keskeisiä asioita.

Miten urapolun johtaminen sidotaan tasalaatuisemmin osaksi arkea?

Arjen muodostuminen, arjen prioriteetit sekä urapolun johtamisen sitominen kiinteästi arkeen olivat tässä kysymyksessä keskiössä niin haastatteluissa kuin teoreettisessa katsannossa, mitä nostivat esiin mm. Damien, Fong ja Soon (2012, 427–429) ja Ojanen (2020, luku 1.). Haastatteluissa arjen johtamisen ympärille nivoutui monia yksittäisiä asiakokonaisuuksia. Esille nousi yleisesti arjen sitominen lukujen ympärille, mikä koettiin olevan este tasalaatuiselle urapolun johtamiselle. Haastatteluista oli tulkittavissa, että syyt tähän liittyvät niihin arjen prioriteetteihin, mitä myymäläpäällikkö saa organisaatiosta ja siihen mitä asioita priorisoidaan myymäläpäällikköjen valmennuksessa. Tämän nostivat esille myös Zheng, Wang ja Guo (2021, 214–215) todeten, että kun esihenkilöt saavat ohjausta, resursseja sekä tukea, se mahdollistaa heidän työntekijöilleen sen, että toimintaympäristö on mahdollisimman ideaali kehitymiselle.

Toinen haastatteluissa esille noussut asia oli se, että lukukeskeinen arjessa johtaminen on usein reagointia, jolloin prioriteetit muuttuvat nopealla tahdilla ja keskittyminen pitkäkestoiseen kehitykseen yksilölähtöisesti ei ns. mahdu kalenteriin. Tähän liitettiin myös aihekokonaisuudet, mitä yleisesti esihenkilöiden kesken sekä palaverissa käydään läpi. Urapolkuun liittyvät asiat eivät haastateltavien mukaan kuulu tähän listalle. Tämä haaste pitkäkestoiselle valmentamiselle voidaan tulkita merkittäväksi, kun mietitään laajempaa yksilön valmentamista. Voidaan nähdä, että olisi tarve pystyä tuomaan mentoroinnin elementtejä osaksi arjen valmentavaa johtamista, mikäli urapolkua ja osaamisen kehittämistä halutaan johtaa tehokkaasti. Khawani, Azhar, Aslam ja Maateen (2011 259–265) kiteyttävät tutkimuksessaan eroavaisuuksia valmentamisen ja mentoroinnin välillä, mitä on heidän mukaansa tärkeää pohtia. Keskeisimpänä asiana esiin nousee se, että valmentaminen keskittyy aina kahteen asiaan: henkilökohtaiseen kehittymiseen sekä ammatilliseen kehittymiseen. Valmennuksen aihekokonaisuudet ovat usein sykliltään lyhyempiä. Mentorointi vastaavasti on pitkäkestoisempaa ja kokonaisvaltaisempaa osaamisen kehittämistä, jossa urakehitys on keskiössä. He jatkavat, että voidaan myös nähdä, että mentorointi keskittyy enemmän oivaluttamiseen ja oma-aloitteellisuuden kehittämiseen, kun taas valmentaminen on enemmän strukturoitua. Tähän peilaten kohdeorganisaation valmentaminen keskittyy haastatteluiden kautta tulkittuna tähän henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kehittymiseen lyhytsyklisellä valmentamisella kulloinkin prioriteettina olevan asiakokonaisuuden kautta. Urapolun johtaminen puolestaan vaatisi pidempikestoista valmentamista niin, että mukana on mentoroinnista tuttuja asiakokonaisuuksia.

Tämä vaatii yrityskulttuurista kumpuavan tuen esihenkilöiden omalle kehittämiselle ja työnohjaukselle.

Kolmantena asiana esille voidaan nostaa tuki myymäläpäälliköille. Osiossa 6.7 nostettiin esiin kehitysehdotuksia. Näissä korostui ulkopuolisen tuen merkitys. Yleisellä tasolla vastauksista kävi ilmi se, että osaaminen urapolun johtamiseen ei ole sellaisella tasolla, jotta tasalaatuisuus tässä kokonaisuudessa tällä hetkellä olisi mahdollista. Esille nousi käytännön osaamiseen liittyviä asioita, kuten valmennustyökalut, oma ymmärrys yrityksen tarjoamista uramahdollisuuksista ja oma johtamisosaaminen. Voitiin nähdä, että tässä asiassa on hyvä tarkastella yrityskulttuuria. Havaittavissa on, että laaja-alainen osaamisen kehittäminen ei ole priorisoitu asiakokonaisuus. Yrityskulttuuri on, kuten Driskill (2011, 4–5) sen muotoili, vuorovaikutteinen selkeän rakenteen omaava mekanismi, joka tuo merkityksen työarkeen. Tämä urapolun johtamisen merkitys puuttuu tällä hetkellä arjen tekemisestä.

Haastattelussa huomattiin kulttuurilähtöjä, missä urapolun johtaminen oli ollut osa arkea isolla prioriteetilla. Alakulttuureista Lieto (2019, 70–71) muistuttaa, että vaikka yrityksellä ei voi olla montaa erilaista kulttuuria, alakulttuureja voi muodostua esimerkiksi toimipaikkojen välille. Jos nämä alakulttuurit eivät ole ristiriitaisia ns. ”pääkulttuurista” ne rikastuttavat yrityskulttuuria. Tästä voisi tulkita sen, että nämä ns. alakulttuurin lähdöt olisivat tärkeä paikallistaa ja pyrkiä myös monistamaan mahdollisuuksien mukaan osaksi kulttuuria laajemmin.

Tahtotila johtamisen osalta haastatteluissa kiteytyy asiaan, mitä Kupias, Peltola ja Pirinen (2014, 3.1) nostivat esille: yksinkertaisimmillaan esihenkilön rooli on se, että hän rakentaa nykyisen osaamisen päälle mahdollisuudet kehittyä ottaen huomioon niin tiimin kuin yksilöidenkin tarpeet ja tilanteet. Hän lähtee ajatuksesta, että miten itse voin mahdollistaa tilannetta paremmin ja suunnittelee sitten oppimisen kehittämisen näkökulmasta arkea ja toteutustapoja sen mukaisesti.

Millainen vaikutus tällä on työntekijöiden henkilökohtaiseen kehittymiseen?

Urapolun johtaminen nähtiin työntekijöiden osalta tärkeäksi kokonaisvaltaisen kehittymisen suhteen. Ne vastaajat, jotka urapolkua aktiivisemmin johtivat, toivat esille sen, että arjen kautta erilaisten vastuuroolien avulla johdetut henkilöt vaikuttavat motivoituneimmilta ja näyttäytyvät

selkeästi edukseen. Haastatteluiden pohjalta voisi tulkita, että selkeä urahorisontti luo turvaa, koska työuralla on selkeyttä ja on tietoa, mihin suuntaan mennään, mitä täytyy opetella ja nämä asiat ovat arjessa koko ajan läsnä.

Oli huomioitavaa, että haastatteluissa esille nousseet asiat siitä, mitä asiakasrajapinnassa halutaan urapolun johtamisen osalta, olivat yhtenäisiä suurilta osin Sahwitri:n ja Anggrianib:n (2015, 427–429) ajatukseen asiasta. Asiat listattuna alla.

Reiluus: työntekijät haluavat tasapuoliset mahdollisuudet urakehitykselle

Päivittäisjohtaminen: työntekijät haluavat esihenkilöidensä aktiivisesti osallistuvan urakehitykseen, valmentamalla ja palautteen annon kautta

Näkymä organisaatiossa: työntekijät tarvitsevat tietoa mahdollisuuksista oman yrityksensä osalta urakehitykseen liittyen: millaisia polkuja on olemassa, mitä osaamista tarvitaan yms.

Erilaisuuden huomiointi: työntekijät tarvitsevat yksilöllistä tietoa ja heillä on todellisuudessa erilaisia kiinnostuksen tasoja urakehitykseen, riippuen useista eri tekijöistä

Erilaiset ambitiotasot: tyytyväisyys on henkilökohtainen kokemus ja uratoiveet, tavoitteet ja suunnitelmat ovat erilaisia jokaisella yksilöllä.

Vastauksista korostui, että erilaisten vastuuroolien kautta on myös mahdollista osoittaa tätä omaa osaamistaan aktiivisesti. Tämä luo tunnetta, että on tärkeä, se rakentaa itseluottamusta ja edesauttaa oman osaamisen kehittymistä. Tätä ajatusta tukee myös Asselman ja Specht:n (2023, 1045–1049) onnellisuuteen liittyvä tutkimus, jossa oli vertailtu onnellisuutta työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä. Tutkimuksessa löydettiin korrelaatio urakehityksen ja onnellisuuden välillä jo siinä vaiheessa, kun horisontti oli olemassa ennen etenemistä. Kun tätä ajatusta peilataan Mcdonaldin ja Hiten (2023, luku 2) sekä Damian, Fongin ja Soonin (2012, 427–429) esille nostamiin ajatuksiin voidaan nähdä korrelaatio hyvinvointiin sekä työ- että henkilökohtaisen identiteetin sekoittumisen vaikutuksista. Tämä ajatus peilautuu Toivasen (2022, 2.1) esille nostamaan näkökulmaan identiteettien sekoittumisen suhteen. Eli voidaan nähdä selkeä korrelaatio uralla etenemisen tai selkeän urahorisontin ja hyvinvoinnin välillä.

Millainen vaikutus tällä on organisaatioon?

Urapolun johtamisen ja siihen liittyvien osaamisen kehittämisen kokonaisuuksien hyödyt organisaatiolle ovat niin haastattelujen kuin teorian pohjalta merkittäviä. Haastatteluissa esille nousseita kokonaisuuksia olivat selkeät organisaation oppimiseen liittyvät kokonaisuudet, missä organisaation asiakasrajapinnassa työskennelleet henkilöt voivat viedä tätä käytännön tason osaamista yrityksen sisällä eteenpäin edetessään uusin tehtäviin. Toinen selkeä hyötykulma, mikä haastatteluiden kautta nousi esiin, liittyi motivaation kehittämiseen vahvemmin ulkoisista motivaattoreista sisäisiksi. Tämän koettiin parantavan tehokkuutta nykytyössä, parantavan myynnin laatuaspekteja, vähentävän sairauspoissaoloja ja ylipäättään koettiin, että sisäisen motivaation avulla työntekijät ovat vastaanottavaisempia johtamiselle. Ryky (2020, 16–18) nostaa esille, että kun panostetaan osaamisen kehittämiseen, yrityksen ennakointikyky paranee, työhyvinvointi kehittyy, työnantaja-mielikuva edistyy, työntekijät ovat sitoutuneempia ja taloushyödyt tulevat esille, kun prosessit ovat tehokkaampia, innovaatiot lisääntyvät, poissaolot vähentyvät, tuottavuus paranee. Huomioitavaa on myös Kroth ja McKay (2009, 3–5) esille nostama esimerkki vuonna 2008 tehdystä CNN-mediayhtiön tutkimuksesta, jossa tutkittiin työntekijöiden tyytyväisyyttä suurissa yrityksissä. Google oli tässä tutkimuksessa selkeästi paras työnantaja ja keskeisin esille noussut seikka oli mahdollisuudet kehittyä yrityksen sisällä. Voidaan siis tulkita, että mikäli halutaan motivoituneita, yritykseen sitoutuneita osajia, jotka ovat omatoimisia, kehittävät itseään aktiivisesti sekä halutaan parantaa työhyvinvointia, urapolkuun ja siihen liittyvään osaamisen kehittämiseen panostaminen on yrityksen kannalta tärkeämpää vuosi vuodelta.

8 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, voidaanko urapolun johtaminen tuoda tasalaatuisesti osaksi kohdeorganisaation arkea. Tutkimuksen teoreettinen osuus käsitteli niitä elementtejä, mistä urapolun johtaminen koostuu. Tutkimus suoritettiin teemahaastatteluna, litteroitiin ja analysoitiin tutkimuskirjallisuuteen peilaten. Nämä vaiheet on vielä avattu alla, tutkimuksen luotettavuuteen liittyen. Tulokset 6–6.7 raportoitiin rehellisesti ja näistä syntyneet teoreettiseen viitekehykseen pohjautuvat perustellut johtopäätökset esitellään johtopäätökset kappaleessa. Tutkimuksessa saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin eli miten urapolun johtaminen sidotaan tasalaatuisemmin osaksi arkea, millainen vaikutus tällä on työntekijöiden henkilökohtaiseen kehittymiseen ja millainen vaikutus tällä on organisaatioon. Näistä johtopäätöksistä on varmasti hyötyä kohdeorganisaatiolle.

Yhteenvetona tutkimukselle voidaan todeta, että urapolun johtaminen ja siihen liittyvä osaamisen kehittäminen on todella monitahoinen kokonaisuus, mikä on koko organisaation yhteinen asia. Tämä kokonaisuus on tulevaisuudessa entistä tärkeämpi osa yrityksen arkea. Tämä voidaan myös nähdä laajempanakin kokonaisuutena yhteiskuntatasoisesti, peilaten Ojala ja Meklin (2021, 15) esittämään ajatukseen siitä, että ”*osaaminen on tämän päivän niukkuus*”. Eli osaamis pohjan ka-ventuessa osaamisen kasvattaminen ja urapolkujen monimuotoistuminen on yritysten lisäksi myös laajemmin yhteiskunnassa tärkeää. Tähän murrokseen liittyvät kiinteästi myös teknologiset kehitysaskeleet, jotka muuttavat työtä ja pakottavat uusiutumaan. Tätä murrosta kohdeyritys on vie-mässä eteenpäin teknologian puolelta, niin olisi myös luontevaa pyrkiä siihen, että urapolkujen monimuotoistumisen ja tukemisen kautta urapolun ja osaamisen kehitys on asia, missä yritys on myös etulinjassa tulevaisuudessa.

Alla vielä eriteltyinä tutkimuksen eettiset näkökulmat, luotettavuuden arviointi ja esille nousseet jatkotutkimuskohteet.

8.1 Tutkimuksen eettiset näkökulmat

Kun puhutaan tutkimusetiikasta tämä käsite itsessään, on lähes yhtä monisäikeinen kuin yleisestä moraalista tai etiikasta puhuminen. Kuula (2011, luku 2) määrittelee etiikan niin, että yleisen käsit-tyksen mukaan etiikalla tarkoitetaan moraalien tulkintaa ja tutkintaa. Hän täsmentää

tutkimusetiikkaa yhteisesti sovituksi normiksi. Tässä työssä edettiin siten, että noudatettiin tieteellisen tutkimuksen periaatteita ja muodostettiin faktoihin perustuvia johtopäätöksiä niin, että näitä voidaan puolueettomasti myös tarkastella. Tutkimusetiikkaan liittyvät arvot otettiin myös huomioon, kuten tutkimuskohteen arvostaminen, vahingon välttäminen yms. Lisäksi huomioitiin tutkittavien yksilöiden anonymiteetti sekä pidettiin huoli siitä, että tutkittavat ymmärtävät, mistä tutkimuksessa on kyse, miten tutkimus etenee, miten aineistoa säilytetään sekä annettiin mahdollisuus kysyä epäselvistä asioista ennen haastattelun aloitusta. Kohdeorganisaation edustajan kanssa keskusteltiin tutkittavan aiheen tarpeellisuudesta sekä saatiin suostumus kehittämistehtävän toteuttamiselle. (Kuula. 2011, luku 2.)

Tutkimuksessa otettiin huomioon Hirsijärven ja Hurmeen (2020, 2.3) ajatus siitä, että tutkimusetiikkaa tulee tarkastella siitä lähtökohdasta, että ihmistieteissä etiikkaa pitää pohtia tutkimuksen jokaisessa vaiheessa, vaikka se voi olla haastavaa, koska tarkkoja sääntöjä etiikkaan ei voida antaa. Muuttujat erilaisissa tilanteissa ovat isoja; ketä haastatellaan, mistä lähtökohdista, miten haastateltavat rajataan, mikä on tutkittava ilmiö jne. Nämä kaikki vaikuttavat eettisen viitekehyksen muodostumiseen. Kun halutaan, että tutkimuksen eettiset kriteeristöt täyttyvät onkin erityisen tärkeää, että tutkimuseettiset seikat pidetään mielessä jatkuvasti tutkimuksen edetessä. Hirsijärvi ja Hurme myös antavat yleisen ohjenuoran eettisiin näkökulmiin. Oleellisena osana tutkimusetiikan varmentamista tässä työssä noudatettiin Hirsijärven ym. (2020, 2.3) ohjenuoraa palata tutkimuksen lopuksi vielä tutkimuksen eri vaiheiden eettisiin seikkoihin ottaen huomioon tutkimuksen aikana kasvanut ymmärrys ja tieto tutkittavasta ilmiöstä. He nostavat myös eettisistä näkökulmista esille sen, että tutkimuksen täytyy edetä loogisesti ja on huomioitava se, että tutkimuksen täytyy parantaa tutkittavaa tilannetta, varmistaa luottamuksellisuus, jotta vastaajat voivat olla avoimia. Vastaajien osalta tärkeänä pidettiin haastattelutilanteen varmistamista sellaiseksi, että voidaan olla vakuuttuneita vastauksien luotettavuudesta. Tämä varmistettiin niin, että haastattelut suoritettiin haastateltavan toimipisteellä heidän valitsemassaan paikassa.

8.2 Tutkimuksen luotettavuus

Peilaan luotettavuutta Tuomin ja Sarajärven (2009, 136–141) teoksen listaukseen. He aloittavat, että tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleensä tutkimuksen reliabiliteetin sekä validiteetin kautta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta, eli arvioidaan sitä, onko

tutkimuksen menetelmät luotettavia. Validiteetin tarkoituksena on varmistaa, että tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on luvattu.

Tuomin ja Sarajärven (2009, 140–141) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on olennaista huomioida: *ketä tutkittiin ja miksi*. Tässä työssä tutkittiin valikoidun organisaation myymäläpäälliköitä, koska haluttiin ymmärtää arjen johtamisen nykytilaa ja kehitystarpeita liittyen urapolun johtamiseen. Myymäläpäälliköt valikoituivat siksi, että he toimivat linkkinä asiakasrajapinnan ja organisaation välillä ja tarjoavat näin laajimman näkökulman tutkitusta ilmiöstä. Tämä kohderyhmä tuki tutkimuksen tavoitetta. Toisena asiana he nostavat sille sen, *mitkä tutkijan omat sitoutumiset ovat*: tutkijalla on selkeä näkemys siitä, miksi aihekokonaisuus on tärkeä ja tähän liittyen tarve aiheen tutkimukselle vahvistettiin tutkimuskohteen osalta peilaten siellä esille nousseita tuloksia omissa tutkimuksissaan. Tutkijan oma perimmäinen ajatus tutkittavasta aiheesta ei ole tutkimuksen aikana muuttunut, mutta näkökulma on laajentunut ja ymmärrys aiheen moniulotteisuudesta on kasvanut. Kolmantena Tuomi ym. (2009, 140–141) nostamana asiana nousee *aineiston keruu*: haastattelut suoritettiin kasvotusten puolistrukturoituna teemahaastatteluna, jotta saatiin vuorovaikutustilanne mahdollisimman aidoksi, pystyttiin paremmin tulkitsemaan haastateltavan mielentilaa, voitiin lukea myös nonverbaalisia viestejä, sekä tarvittaessa kyettiin rauhoittamaan haastateltavaa. Haastateltavat valittiin mahdollisimman monipuolisen kokemustaustan, sukupuoli- sekä ikäjakauman kautta. Haastateltavien valinnassa otettiin huomioon myös mahdollisimman laajasti erilaiset työkokemustaustat. Haastattelutilanne järjestettiin kunkin henkilön toimipisteeltä löytyvässä rauhallisessa tilassa, heidän aikataulujen puitteissa. Tämä varmisti myös sen, että vastaamiseen oli käytettävissä tarvittava aika ja anonymiteetti saatiin varmistettua. Neljäntenä asiana Tuomi ym. (2009, 140–141) nostaa *Tutkimuksen tiedonantajat*: haastateltavia oli kymmenen kappaletta. Se tarjosi tarvittavan aineiston tutkimuksen tarpeisiin. Haastateltavien suhteen otettiin huomioon se, että vaikka puolet haastateltavista olivat töiden kautta tuttuja, niin haastatteluista rajattiin ulos tutkijalle läheiset työkaverit. Tämä siksi, että haastattelutilanteessa tutkija ei olettaisi asioita tai johdattelisi alitajuntaisesti haastattelua tiettyyn suuntaan. Haastatteluiden luotettavuus varmistettiin niin, että haastateltaville taattiin täydellinen anonymiteetti. Haastateltavien nimet eivät tule menemään kenenkään muun kuin tutkijan tietoon. Haastateltaville kerrottiin, että kaikki nauhoitteet ja litteroinnit pysyvät vain tutkijan hallussa. Haastattelutilanteen luotettavuutta pyrittiin varmistamaan etukäteen tehtävällä valintaprosessilla. Näin pystyttiin varmistamaan oikeat haastateltavat ja aiherajaukset.

Seuraavana asiana Tuomi ym. (2009, 140–141) nostaa esiin *tutkija-tiedonantaja-suhde*: suhde tutkijan ja haastateltavien osalta oli samankaltainen kaikissa haastatteluissa. Haastatteluissa ei nousut haasteeksi se, että tutkija töiden kautta tunsikin osan haastateltavista ennalta. Haastatteluiden jälkeen muutamia vastauksia täsmennettiin puhelimitse, koska haluttiin olla varmoja siitä, mitä haastateltava tarkoitti. Muuten haastateltavat eivät ole palanneet haastatteluun ennen julkaisua.

Tuomi ym. (2009, 140–141) mukaan *analyysin arvioinnissa* on hyvä keskittyä siihen, miten aineisto analysoitiin ja onko tämä luotettavuuden osalta riittävä tapa. Haastattelut litteroitiin, tämän jälkeen aineistoa luettiin läpi, muodostettiin yleiskuva aineistosta, jonka jälkeen aineistoa työstettiin poistamalla epäoleellinen, tämän jälkeen etsittiin toistuvia ilmauksia, samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia. Kun tämä vaihe oli huolellisesti tehty, alettiin aineistoa käsitellä työstämällä alaluokkia yhtenäiseksi kokonaisuudeksi sekä lopuksi muodostettiin yläluokat ja yhdistettiin ne. Tämä on kuvattu myös kuviossa 19. Analyysi oli tarpeeksi syvälinen tutkimuksen tavoitteisiin peilaten, ja sen voidaan katsoa tuoneet vastauksia, kun peilataan asiaa tutkimuskysymyksiin sekä yleisesti tutkimuksen tavoitteisiin.

Tuomi ym. (2009, 140–141) nostavat esiin vielä *tutkimuksen luotettavuuden* peilaamiseen eettisiin näkökulmiin. Tutkimuksessa noudatettiin eettisiä periaatteita jokaisessa vaiheessa ja pyrittiin parhaan mukaan peilaamaan jokainen vaihe vahvasti tutkimusetiikan kautta. Raportointi on luotettavaa, koska aineisto on kerätty luotettavalla tavalla, kuten edellä se esiteltiin, analyysi on tarpeeksi syvälinen ja tulkinta on tehty peilaten aineistoon. Haasteena tutkijalla oli raportoida niin, että oma henkilökohtainen ymmärrys tutkittavan toimintaympäristön kokonaisuuksista ei ole tutkimuksen avaamisen esteenä ja ylitulkintoja ei tehdä. Viimeisenä aiheena Tuomi ym. (2009, 140–141) nostavat *raportoinnin luotettavuuden*. Yllä mainittu haaste esiintyi alitajuntaisesti tutkimuksen aikana, oli havaittavissa ylitulkintaa sekä olettamista toimintaympäristön tuntemuksesta. Näihin asioihin keskityttiin korostaen, kun ongelma esiintyi ja raportointi rakennettiin niin, että nämä haasteet eivät vaikuttaneet lopullisen raportoinnin luotettavuuteen.

8.3 Jatkotutkimuskohteet

Tutkimuksessa tuli esille aihekokonaisuuksia, joiden käsittely tämän tutkimuksen rajauksen vuoksi ei ollut mahdollista kovinkaan syvällisesti, mutta mistä olisi kohdeorganisaatiolla hyötyä tulevaisuudessa. Keskeisin tällainen asia on opiskelemaan lähtevien tai opiskelijana yrityksen palkkalistoille tulleiden henkilöiden hyödyntäminen organisaation oppimisessa. Asiaa sivuttiin tässä työssä, mutta opiskelijat pidettiin osana koko viiteryhmää. Kun opiskelijat erotellaan omaksi viiteryhmäksi, voitaisiin löytää organisaation oppimiselle näkökulma, missä ihmiset koulutautuvat erilaisiin ammatteihin tai tehtäviin, niin heillä olisi olemassa selkeä polku opiskeluiden jälkeen edetä kohti omia koulutussuuntautumisiaan. Tähän liittyy niin tämän tutkimuksen mukainen urapolun johtaminen, kuin laajennettuna yhteistyö koulujen kanssa, asiakasrajapinnan osaamisen arvostuksen kasvattaminen yrityksen sisällä ja aktiivinen verkostojen luominen opiskelijoille.

Otala ja Meklin (2021, 17–18) käsittelevät modernin oppimisen johtamisen lähtökohdat, joista tähän aiheeseen liittyen kaksi keskeistä ovat:

- **Teknologinen murros:** paikkasidonaisuuden hälventyminen ja osaamisen kehittämisen toimintaympäristön laajentuminen ympäri maailman on muuttanut opiskelua pysyvästi.
- **Oppilaitosten ja työpaikkojen symbioosi:** työpaikan hyödyntäminen oppimisen mahdollistajana on mennyt viime vuosina eteenpäin koululaitoksilla. Opettajia tarvitaan vielä tukemaan oppimista, fasilitoimaan ja antamaan palautetta. Kuitenkin oppimista itsessään voidaan usein suorittaa myös arjessa työn ohessa ja käyttää sitä osaamista koulutiellä, ja myös laajentaa osaamista koulumaailman kautta

Tulvaisuudessa oppimisen monimuotoistuminen on kasvava ilmiö, koska yhä enenevässä määrin koulutautuminen ei ole paikkasidonnaista ja työnantajan rooli koulutuksessa tulee kasvamaan. Olisi erittäin hyödyllistä tutkia mahdollisuuksia koulumaailman ja työelämän tehokkaamman integroinnin suunnittelulle. Tämä tukisi niin nykyisten työntekijöiden työn ohessa koulutautumista, nykyisten opiskelijoiden ammattilista kasvua kuin myös toimisi vetovoimatekijänä yritykselle tulevaisuuden työmarkkinoilla.

Lähteet

- Aaltio, I., Juuti, P. ja Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 11.8.2023. <https://janet.finna.fi>, Ellibs.
- Ackroyd, S. 1999. Organizational misbehavior. Sage. Viitattu. 11.11.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest.
- Asselman, E. ja Specht, J. 2023. Climbing the Career Ladder Does Not Make You Happy: Wellbeing Changes in the Years Before and After Becoming a Leader. *Journal of Happiness Studies*. Viitattu 23.11.2023. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10902-023-00630-w>
- Buchanan, D. ja Huczynski, A. 2017. *Organizational Behaviour*. 10. p. New York: Pearson.
- Cook, S. 2022. Effective Career Development: Advice for Establishing an Enjoyable Career. Viitattu 9.11.2023. <https://janet.finna.fi>, Knovel.
- Damien, J., Boh, W. ja Slaughter, S. 2012. The Career Paths Less (or More) Traveled: A Sequence Analysis of IT. Career Histories, Mobility Patterns, and Career Success. *MIS quarterly*. 36. p. Viitattu 24.9.2023. <https://janet.finna.fi/>, Ebscohost.
- Delle, E. ja Searle, B. Career Adaptability: The Role of Developmental Leadership and Career Optimism. *Nature communications*. 16. p. Viitattu. 28.3.2023. <https://janet.finna.fi>, Sage.
- Driskill, G. 2011. Organizational culture in action a cultural analysis workbook. Sage. Viitattu 17.11.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest.
- Duminda, R. 2020. Coaching for Workplace Learning and Development. Nottingham Trent University. Viitattu. 23.11.2023. https://www.researchgate.net/publication/346122381_Coaching_for_Workplace_Learning_and_Development.
- Eskola, J. ja Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Julkaisussa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 14.9.2023. <https://janet.finna.fi>, Ellibs.
- Grönfors, M. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät. Hämeenlinna: SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilka Media. Viitattu 16.11.2023. <https://janet.finna.fi>, Vilka Media.
- Haapakoski, K. 2020. Läsnä etänä: seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 1.11.2022. <https://janet.finna.fi>, Alma talent pro.
- Harris, C., Pattie, W. ja McMahan, G. 2015. Advancement along a career path: the influence of human capital and performance. *Department of Management, University of Texas-Arlington Human Resource Management Journal*. 25. p. Viitattu 14.11.2023. https://www.academia.edu/download/52129710/1A_CAREER_PATH.pdf.
- Hirsjärvi, S. ja Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Viitattu 26.9.2022. <https://janet.finna.fi>, Ellibs.

- Israel, B. 2005. *Methods for community-based participatory research for health*. San Francisco: Jossey-Bass. Viitattu 22.9.2022. https://www.researchgate.net/profile/Nina-Wallerstein/publication/306452653_Developing_and_maintaining_partnerships_with_communities/links/57c31bd608aeda1ec39193f2/Developing-and-maintaining-partnerships-with-communities.pdf.
- Jones, Rebecca J., Woods, Stephen A. ja Guillaume Y. 2015. The effectiveness of workplace coaching: a metaanalysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Viitattu 22.11.2023. <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joop.12119>.
- Jones, R. 2015. The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes; scale development; theoretical model of individual differences and longitudinal study. Aston University. Viitattu 22.11.2023. https://publications.aston.ac.uk/id/eprint/28541/1/Jones_Rebecca_J._2016.pdf
- Järvinen, P. 2016. *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. Helsinki: Talentum.
- Jing, C. ja Desiree, W. 2013. When developing a career path, what are the key elements to include? Cornell University. Viitattu 14.11.2023. https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/74578/When_developing_a_career_path__what_are_the_key_elements_to_include.pdf?sequence=1.
- Kallinen, T. ja Kinnunen, T. *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 1.10.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus>.
- Khawani, S., Azhar, S., Aslam, H. ja Mateen, M. 2011. *Coaching and Mentoring For Enhanced Learning of Human Resources in Organizations: (Rapid Multiplication of Workplace Learning to Improve Individual Performance)*. The Islamia University of Bahawalpur. Viitattu 22.11.2023. [266178293_Coaching_and_Mentoring_For_Enhanced_Learning_of_Human_Resources_in_Organizations_Rapid_Multiplication_of_Workplace_Learning_to_Improve_Individual_Performance](https://www.researchgate.net/publication/266178293_Coaching_and_Mentoring_For_Enhanced_Learning_of_Human_Resources_in_Organizations_Rapid_Multiplication_of_Workplace_Learning_to_Improve_Individual_Performance).
- Kolb, D. 1984. *Experiential Learning: Experience As The Source Of Learning And Development*. Prentice-Hall. Viitattu 21.11.2023. https://www.researchgate.net/publication/235701029_Experiential_Learning_Experience_As_The_Source_Of_Learning_And_Development.
- Kroth, M. ja McKay, C. *Career development basics* 2009. 9. p. Viitattu. 25.10.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Kulmala, S. ja Rosvall, P. 2022. *Yrityskulttuuri käytännössä: Konkretiaa tavoitekuulttuurin johtamiseen*. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 3.11.2023. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent.
- Kulwinder, S. 2011. *Study of Achievement Motivation in Relation to Academic Achievement of Students*. Singhania University. Viitattu 22.11.2022. <https://mail.globalacademicstar.com/download/article/study-of-achievement-motivation-in-relation-to-academic-achievement-of-students-47105.pdf>.
- Kupias, P. ja Peltola, R. 2014. *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Helsinki: Talentum Media. Viitattu 3.11.2023. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent.

- Kuswati, J. 2020. The Effect of Motivation on Employee Performance. Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal). Viitattu 22.11.2023. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.928>.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino. Viitattu 11.8.2022. <https://janet.finna.fi>, Ellibs.
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 3.11.2023. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent.
- Martela, F. ja Jarenko, K. 2015. Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum. Viitattu 12.11.2022. <https://janet.finna.fi>, Alma talent pro.
- Mcdonald, K. ja Hite, L. 2023. Career Development. New York: Routledge. Viitattu 22.11. <https://scholar.google.com/>.
- Mendonga, R. ja Kanungo, R. 2007. Ethical leadership. McGraw-Hill/Open University Press. Viitattu 20.11.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest.
- Mutanen, S. ja Lämsä, A. 2006. Mentoroinnin merkitykset naisten urakehitykselle. Viitattu 30.8.2022. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101433/58968>.
- Ojanen, M. 2020. Valmennatko vaikuttavasti? Kirja valmentajalle, esihenkilölle ja HR-ammattilaiselle. Helsinki: Kaswu. Viitattu 1.11.2022. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.
- Otala, L. ja Meklin, S. 2021. Ketterä oppiminen. Strategiasta käytäntöön. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 3.11.2023. <https://janet.finna.fi>, Kauppakamaritieto.
- Owen, J. 2019. Innovative learning for leadership development. John Wiley ja Sons. Viitattu 3.11.2023. <https://janet.finna.fi/>, Ebook Central.
- Parpei, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan! Kehitä ja johda toimeenpanoa. Helsinki: Alma Talent Pro. Viitattu 13.11.2022. <https://janet.finna.fi>, Alma talent pro.
- Ristikangas, M. ja Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent.
- Ristikangas, M-R ja Grunbaun, L. 2021. Valmentava Esimies. Helsinki: Talentum. Viitattu 1.11.2022. <https://janet.finna.fi>, Alma talent pro.
- Ristikangas, M-R. ja Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro. Viitattu 1.11.2022. <https://janet.finna.fi>, Alma talent pro.
- Ristikangas, M-R., Lönnroth, A. ja Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen yhdessä ohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 1.11.2022. <https://janet.finna.fi>, Alma talent pro.
- Rosie, A. 2022. Spatialising careership: towards a spatio-relational model of career development. British Journal of Sociology of Education. Viitattu 21.11.2023. <https://doi.org/10.1080/01425692.2022.2153647>
- Ross, J. 2005. Dealing With the Real Reasons People Leave. Harvard Management. Viitattu 21.9.2022. <https://hbr.org/2008/02/dealing-with-the-real-reasons>.

- Ryky, P. Oppimisen johtaminen: Teoreettinen katsaus klassikoihin ja uudempiin malleihin. Helsinki: Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma & Työterveyslaitos. Viitattu 22.10.2023. <https://www.julkari.fi/>.
- Saaranen-Kauppinen, A. ja Puusniekka, A. 2006. Mitä laadullinen tutkimus on: lyhyt oppimäärä. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 25.3.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/menetaelmaopetus/kvali/sisallys.html>.
- Sahwitri, T. ja Anggrianib, I. 2015. The Effect of Career Paths and Career Planning toward Career Development of Employees: A Case Study Penetentiary Office In Pekanbaru. Department of Management. Viitattu 15.11.2023. <https://www.atlantis-press.com/article/25410.pdf>.
- Salonen, S. 2002. Urakehitysprosessi henkilöstövoimavarojen johtamisen välineenä. Pro Gradu. Tampereen yliopisto, yrityksen hallinto. Viitattu 17.8.2022. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/89896/gradu00125.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Schein, E. ja Schein, P. 2019. Organizational culture and leadership. John Wiley & Sons. 5.p. Viitattu 12.11.2023. <https://janet.finna.fi/>, Ebook Central.
- Seppälä, E. 2020. Z-sukupolven työntekijät vaativat johtajiltaan paljon – Mutta onko johtajien haaste sittenkään uusi. Taloussanomien 25.1.2023. Viitattu 20.9.2023. <https://www.talouselama.fi/uutiset/elina-seppala-z-sukupolven-tyontekijat-vaativat-johtajiltaan-paljon-mutta-onko-johtajien-haaste-sittenkaan-uusi/d8bc533d-570f-4b14-a9a0-5a4a821a2f1f>.
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S., Nasreen ja Khanam, S. 2014. Impact of Employee Motivation on Employee Performan. European Journal of Business and Management. Viitattu 21.11.2023. <https://core.ac.uk/reader/234625730>.
- Toikko, T. ja Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisssessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere University Press: Taju. Viitattu 14.12.2022. <https://trepo.tuni.fi/>.
- Toivonen, P. 2022. Duuniin: kaikki, mitä haluat tietää uran aloittamista, työelämän muutoksesta ja unelmien tavoittelemisesta. Jyväskylä: Atena. Viitattu 3.11.2023. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent.
- Tompkins, M. 2018. Coaching in the Workplace. Regent University. Viitattu 23.11.2023. https://www.regent.edu/acad/global/publications/jpc/vol6iss1/JPC_6-1_Tompkins_pgs115-122.pdf.
- Tracy, S. 2010. Qualitative Quality: Eight “Big-Tent” Criteria for Excellent Qualitative Research. Qualitative inquiry 16.p. Viitattu. 26.3.2023. <https://janet.finna.fi>, Sage.
- Tuomivaara, T. 2005. Helsingin yliopisto. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Viitattu: 21.3.2022. <https://www.mv.helsinki.fi/home/ttuomiva/Y125luku6.pdf>.
- Valpola, A. 2013. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: Talentum. Viitattu 14.11.2022. <https://janet.finna.fi>, Alma talent pro.

Verbruggen, M. ja Vos, A. 2012. When People Don't Realize Their Career Desires: Toward a Theory of Career Inaction. *Academy of Management review*. 45.p. Viitattu 01.10.2023. <https://janet.finna.fi, Ebscohost>.

Wang, J., Jones, B. ja Wang, D. 2019. Early-career setback and future career impact. *Nature communications*. Viitattu. 28.3.2023. <https://janet.finna.fi/, ProQuest>.

Zhou, W., Jian, X., Khapova, S. ja Qu, J. 2023. Workplace-Related Negative Career Shocks on Perceived Employability: The Role of Networking Behaviors and Perceived Career Opportunities. *Renmin University, School of Business and Economics, Vrije Universiteit Amsterdam*. Viitattu. 22.11.2023. https://www.mdpi.com/2071-1050/15/15/11969_

Zyphur, M. ja Pierides, D. 2017. Is Quantitative Research Ethical? Tools for Ethically Practicing, Evaluating, and Using Quantitative Research. *Journal of business ethics*. Viitattu 2.2.2023. <https://janet.finna.fi/, ProQuest>.