

Testausinsinöörien uramahdollisuuksien mallintaminen SGS Finlandilla

Tea Perttula



Tekijä Tea Perttula	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Testausinsinöörien uramahdollisuuksien mallintaminen SGS Finlandilla	Sivu- ja liitesivumäärä 42 + 8
<p>Tämän työn tavoitteena on toimeksiantajayritys SGS Finlandilla työskentelevien testausinsinöörien urapolkujen mallintaminen heidän itsensä tunnistaminen mahdollisuuksien pohjalta. Työn taustalla on yrityksessä tehty henkilöstökysely, jonka mukaan vain kolmasosa testausinsinööreistä kokee voivansa saavuttaa uratavoitteensa SGS:llä. Tämä työ on tutkimuksellisen ja toiminnallisen työn yhdistelmä, jossa tutkimustuloksia hyödynnetään lopputuotoksen tekemisessä.</p> <p>Työn tietoperustassa vertaillaan perinteistä lineaarista urakäsitystä moderniin joustavaan uraan, jossa liikutaan monisuuntaisesti. Asiantuntijauralla eteneminen horisontaalisesti asiantuntijuutta syventäen tai laajentaen onkin hyvin yleistä. Ihmisten erilaisia uratavoitteita tarkastellaan uravalintateorioiden kautta, keskittyen erityisesti Scheinin ura-ankkuriteoriaan. Sen mukaan on olemassa yhdeksän eri tekijää, joista yleensä yksi ohjaa yksilön uraa. Tietoperustassa tutustutaan myös urajohtamiseen organisaatioissa, erityisesti urapolkumalleihin, joilla voidaan helposti viestiä henkilöstölle uramahdollisuuksista yrityksessä.</p> <p>Uratoiveiden ja -polkujen tunnistamiseksi ennen urapolkujen mallinnusta työn kohderyhmälle tehtiin aluksi lyhyt kyselytutkimus. Kyselyllä selvitettiin, millaisia uratavoitteita yrityksessä työskentelevillä testausinsinööreillä on ja mikä on heidän käsityksensä urakehityksestä. Lisäksi selvitettiin, millaisia uramahdollisuuksia he tunnistavat työssään SGS:llä, onko urakehitykselle yrityksessä esteitä tai sitä tukevia tekijöitä ja kuinka yrityksen uramahdollisuudet kohtaavat heidän omat toiveensa.</p> <p>Kyselystä nousi selkeästi esille tarve yrityksen uramahdollisuuksista viestimiselle, sillä ne olivat osalle hyvin epäselviä. Vastaajat tunnistivat seitsemän eri tehtävää, joihin testausinsinööri voi edetä. Lisäksi uramahdollisuuksina tunnistettiin useita eri osaamista kerryttäviä tekijöitä, kuten projektit ja uudet pätevyysalueet. Näiden testausinsinöörien tunnistamien mahdollisuuksien pohjalta toimeksiantajayritykselle luotiin urapolkumalli, jossa on asiantuntijauran kolme perinteistä suuntaa: johtamisvastuun kasvaminen, osaamisen laajentuminen sekä osaamisen syventyminen.</p> <p>Kyselystä selvisi, että suurin osa vastaajista koki kouluttautumisen ja uuden oppimisen urakehityksenä. Nämä jäivät kuitenkin puuttumaan tunnistetuista mahdollisuuksista. Lisäksi moni vastaajista koki, että erityisesti muiden tiimien tarjoamat mahdollisuudet yrityksessä olivat jääneet epäselviksi. Osa ei myöskään nähnyt, että siirtyminen tiimistä toiseen olisi välttämättä urakehitystä. Urapolkumallia voi siis kehittää jatkossa ainakin näiltä osin. Myös muita kehityskohteita, kuten urakehityksen tukeminen ja työn joustomahdollisuuksista viestiminen, tunnistettiin kyselystä.</p>	
Asiasanat Urapolku, asiantuntijaura, ura-ankkuri, joustava ura, urajohtaminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoitteet ja merkitys	1
1.2	Työn rajaus	2
2	Urakehitys ja sen johtaminen	4
2.1	Perinteinen urakäsitys.....	4
2.2	Monimuotoinen, joustava ura	5
2.3	Asiantuntijauran erityispiirteitä.....	7
2.4	Uravalinnat.....	9
2.5	Urajohtaminen organisaatioissa	14
2.6	Urapolut urajohtamisen työkaluna	16
3	Urakysely testausinsinööreille	20
3.1	Kvantitatiivinen kyselytutkimus	20
3.2	Kyselyn toteutus.....	20
3.3	Kyselyn tulokset ja niiden analysointi	22
3.4	Tutkimuksen laadukkuus.....	30
4	Urapolkujen mallintaminen	31
4.1	Asiantuntijauran mallintaminen SGS:llä	31
4.2	Urapolkujen ja uratoiveiden kohtaaminen.....	34
5	Pohdinta.....	36
5.1	Yhteenveto ja kehittämissuhteet.....	36
5.2	Urapolkumallin kehittäminen ja merkityksellisyys toimeksiantajalle	38
5.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman kehittymisen arviointi	38
	Lähteet	41
	Liitteet.....	43
	Liite 1. Kyselyn saateviesti	43
	Liite 2. Kyselylomake.....	44
	Liite 3. Muistutusviesti kyselystä.....	50

1 Johdanto

”Mulla onkin enää oppari tekemättä, sitten valmistun.”

”Noni, mistäs aiheesta ajattelit tehdä?”

”Testausinsinöörien uramahdollisuuksista.”

”Heh, siitä tuleeikin sitten varmaan aika lyhyt!”

Yllä oleva keskustelu käytiin työpaikkani kahvipöydässä minun ja testauspuolella työskentelevien työtovereideni välillä, kun olin aloittelemassa opinnäytetyöprosessiani. Vaikka keskustelu käytiinkin pilke silmäkulmassa, osoitti se mielestäni hyvin työni tarpeellisuuden. Henkilöstön näkemys yrityksen tarjoamista uramahdollisuuksista ei ollut erityisen positiivinen. Tätä lähdin kehittämään.

1.1 Työn tavoitteet ja merkitys

Tämän työn tavoitteena on toimeksiantajayritys SGS Finlandilla työskentelevien testausinsinöörien tunnistamien uramahdollisuuksien visuaalinen mallintaminen urapoluiksi. Visuaalisilla urapoluilla voidaan viestiä sekä yrityksen sisäisesti että ulkoisesti kehittymismahdollisuuksista yrityksessä ja näin sitouttaa ja motivoida henkilöstöä sekä luoda houkuttelevaa työnantajamielikuvaa potentiaalisille osaajille (Towers Watson 2014, 5).

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda pohja kattavalle urapolkumallille, jota voidaan hyödyntää testausinsinöörien urajohtamisessa sekä työnantajamielikuvan luomisessa. Urapolkua voidaan myöhemmin vielä täydentää muilla tunnistetuilla etenemismahdollisuuksilla. Urapolku tarjoaa selkeän tavan viestiä toimeksiantajan tarjoamista mahdollisuuksista niin testausinsinööreille kuin yrityksestä kiinnostuneille osaajille. Se myös helpottaa esimiesten työtä.

Uratoiveiden ja -polkujen tunnistamiseksi ennen urapolun mallinnusta työn kohderyhmälle tehtiin aluksi lyhyt kyselytutkimus. Tämä opinnäytetyö on siten tutkimuksellisen ja toiminnallisen työn yhdistelmä, jossa tutkimustuloksia hyödynnetään lopputuotoksen tekemisessä. Kyselyllä selvitettiin, millaisia uratavoitteita yrityksessä työskentelevillä testausinsinööreillä on ja mikä on heidän käsityksensä urakehityksestä. Lisäksi selvitettiin, millaisia uramahdollisuuksia he tunnistavat työssään SGS:llä, onko urakehitykselle yrityksessä esteitä tai tukevia tekijöitä ja kuinka yrityksen uramahdollisuudet kohtaavat heidän omat toiveensa.

Ajatus tähän opinnäytetyöhön lähti toimeksiantajayritys SGS:llä vuonna 2017 tehdystä henkilöstökyselystä. Yksi kyselyn väitteistä oli ”Koen, että voin saavuttaa uratavoitteeni SGS:llä.” 143:sta vastaajasta vain 33 % oli osittain tai täysin samaa mieltä. 43 % vastaajista ei osannut sanoa ja 24 % vastaajista oli eri mieltä. Tämä ei ollut erityisen hyvä tulos ja haluttiin selvittää vastaajien ajatuksia kysymyksen takana tarkemmin. Kyselyn tuloksia käsiteltäessä esimiehiltä nousi esiin toive mallinnetusta urapolusta, jota voisi hyödyntää esimerkiksi kehityskeskusteluissa yksilöiden uratoiveista puhuttaessa.

Urakehitys lisää työn mielekkyyttä ja ammatillista itsetuntoa sekä sitouttaa ja motivoi yrityksen henkilöstöä (Viitala 2004, 111). Urajohtamisessa tärkeää olisi yksilön toiveiden ja organisaation tarpeiden kohtaaminen. Urajohtamiselle pyritään lisäämään henkilöstön tietoutta uramahdollisuuksista ja -poluista organisaation sisällä. (Inkson, Dries & Arnold 2015, 331; Towers Watson 2017, 2.) Urapolkumalli on siis hyödyllinen sekä yrityksen että työntekijöiden kannalta.

Työn toimeksiantaja SGS on maailmanlaajuinen tarkastus-, verifiointi-, testaus- ja sertifiointiyritys, joka on aloittanut toimintansa Genevessä jo vuonna 1878. Konsernissa on yli 95 000 työntekijää yli 2 400:ssa eri toimipaikassa. (SGS 2018b.) SGS Finland on siis asiantuntijayritys, jossa osaava henkilöstö on liiketoiminnalle olennaista. Työhön on yleisesti ottaen myös pitkä perehdytys, sillä monellakaan yritykseen tulevalle ei ole alan kokemusta ennestään. Henkilöstön sitoutuminen ja osaamisen kehittäminen yrityksen sisällä on siis erittäin tärkeää. Työn tutkimusta sekä toiminnallista tuotosta, urapolkumallia, voidaan hyödyntää esimerkkinä myös laajemmin muissa asiantuntijaorganisaatioissa, joissa pohditaan urapolkujen mallintamisen aloittamista.

1.2 Työn rajaus

SGS Finland on organisaatio, joka toimii monella eri liiketoiminta-alueella. Suomessa SGS:llä työskentelee noin 200 työntekijää kuudessa eri toimipisteessä. Tämän seurauksena yrityksessä on hyvin monenlaisia työtehtäviä ja etenemismahdollisuudet eri tehtävissä vaihtelevat. Tämän vuoksi opinnäytetyö oli mielekästä rajata johonkin tiettyyn yksiköön ja/tai työtehtävään.

Työni on rajattu kuluttajatuotteet ja jälleenmyynti -liiketoimintoon, englanniksi consumer and retail services, CRS. Tämä on yrityksen laajin ja tuottavin liiketoiminta-alue ja siksi myös tärkein. Liiketoiminta tarjoaa asiakkaille testaus-, tarkastus- ja sertifiointipalveluita,

joilla varmistaa tuotteiden laatu, vaatimustenmukaisuus ja turvallisuus. (SGS 2018a.) Testauspalveluita tarjotaan esimerkiksi elektroniikkatuotteille, työkaluille ja lääkintälaitteille, ja nämä onkin jaettu omiksi testaustiimeikseen liiketoiminnan sisällä.

Tiimeissä testaustyön hoitavat testausinsinöörit. Vaikka heitä työskentelee kuudessa eri tiimissä (energiansiirto- ja ohjaustuotteet, valaisimet, elektroniikka, kodinkoneet ja työkalut, elektromagneettinen yhteensopivuus sekä lääkintälaitteet), testausinsinöörin työnkuva, taustakoulutus sekä etenemismahdollisuudet ovat yrityksen sisällä kuitenkin hyvin samankaltaiset. Henkilöstökyselyssä näistä tiimeistä 35 % kertoi voivansa saavuttaa uratavoitteeni SGS:llä, 50 % ei osannut sanoa ja 15 % oli eri mieltä. Vastaajia näistä tiimeistä oli yhteensä 46.

Testausinsinöörin toimi on siis liiketoiminnan näkökulmasta hyvin tärkeä. Toimeen sopivaa korkeakoulutusta ei Etelä-Suomen alueella järjestetä kuin muutamassa koulussa. Koulutuksen pohjalta työhön ei myöskään voi siirtyä suoraan, sillä perehdytys lukemattomiin standardeihin ja toimintamalleihin kestää pitkään. Tämän vuoksi yritykselle on hyvin tärkeää, että työhön otetut testaajat viihtyvät talossa pitkään ja ovat sitoutuneita työhönsä.

Tässä työssä keskitytään urapolun mallintamiseen testausinsinöörien itse tunnistamiensa uramahdollisuuksien pohjalta. Työhön ei sisällytetä muiden uramahdollisuuksien tunnistamista esimerkiksi henkilöstöhallinnon tai esimiesten näkökulmasta. Urapolkumalli, joka tämän työn tuotoksena luodaan, on siten pohja, jota yritys voi laajentaa tarpeen mukaan. Urapolkumallin tarkoitus ei usein olekaan kartoittaa jokaista mahdollista etenemisvaihtoehtoa, vaan tarjota tietoa mahdollisuuksista yleisesti (Tower Watson 2014, 5).

Koska työssä tehdään sekä kyselytutkimus että toiminnallinen tuotos, kyselyn tulosten pohjalta luotu urapolkumalli, ei kyselytutkimuksen tuloksia analysoida yhtä tarkasti, kuin perinteisessä tutkimustyyppisessä opinnäytetyössä. Tutkimuksesta pyritään nostamaan esiin pääkohdat ja tärkeimmät havainnot lopputuotoksen kannalta. Samaten tuotoksen tekoprosessia ei kuvata puhtaan toiminnallisen työn tarkkuudella, sillä tutkimus ja sen tulosten analysointi on tuotoksen tekoprosessissa suuressa roolissa.

2 Urakehitys ja sen johtaminen

Ura voidaan määritellä elämän kattavaksi työpaikkojen sarjaksi, joka pohjautuu yksilön tekemiin valintoihin (Lähteenmäki 1995, teoksessa Salminen 2005, 52-53). Se on siis ammatillista kasvua, joka jatkuu läpi henkilön elämän. Ura-käsite voidaan jakaa subjektiiviseen ja objektiiviseen uraan, sillä meillä jokaisella on oma käsitys urasta ja se voi erota hyvinkin paljon toisten ihmisten tai yritysten urakäsityksestä. (Ruohotie 1998, 94.)

2.1 Perinteinen urakäsitys

Ennen useimpien ammattien työnkuvat olivat hyvin rajattuja: työntekijät erikoistuivat yhteen osaan prosessista. Organisaatiot olivat selkeitä, useimmiten niin kutsuttuja linjaorganisaatioita. Ihmisillä oli selkeät toimenkuvat ja kaikki oli hyvin tarkkaan määriteltä. Suunnilleen 1970-luvulla, parikymmentä vuotta USA:ta jäljessä, toimihenkilöiden työnkuvat alkoivat pikkuhiljaa monipuolistua ja fyysisen työn tekeminen alkoi vähentymään Suomessa. Teollisuuden puolella muutos alkoi tapahtua 1990-luvun alussa, erityisesti tietotekniikan kehittymisen myötä. (Airo, Rantanen & Salmela 2008, 18-20 & 23.)

Ennen uralla eteneminen nähtiin lähinnä hierarkkisenä ylenemisenä, työtehtävien sarjana, jossa edettiin organisaatiossa ylöspäin (Baruch 2004; Ruohotie 1998, 93; Viitala 2004, 109). Tätä kutsutaan *lineaariseksi urakehitykseksi*. Työntekijät olivat usein uskollisia yhdelle työnantajalle ja uskollisuudesta palkittiin rahanarvoisilla lahjoilla. Urakehityksessä olennaista oli turvata oma asemansa yrityksessä ja uran kehittymistä voitiin ennustaa sen perusteella, mikä on henkilön ikä ja asema yrityksessä. (Hasu ym. 2010, 13; Ruohotie 1998, 93, 95 & 101.) Menestystä mitattiin ulkoisten tekijöiden, kuten palkan tai sosiaalisen statuksen perusteella (Baruch 2004). Yksilön kannalta ennen työ oli suuri osa henkilön identiteettiä ja samassa ammatissa toimittiin usein koko uran ajan (Airo ym. 2008, 23).

Hallin (1986) mukaan perinteisen uran kehittymisen voi myös jakaa neljään eri vaiheeseen: tutkimus-, kokeilu-, keskiura- ja pois siirtymisen vaiheeseen. Tutkimusvaiheessa etsitään omaa identiteettiä ja alaa, ja kokeiluvaiheessa kokeillaan erilaisia työtehtäviä ja yleensä sitoudutaan johonkin. Noin nelikymppisenä on niin kutsuttu keskiuravaihe, jolloin elämä on usein tasaista ja saavutettua tilannetta ylläpidetään. Toisaalta osa saattaa silloin pohtia valintojaan uudestaan ja päätyä jopa vaihtamaan alaa. Keskiuran jälkeen alkaa valmistautuminen eläköitymiseen. Tällöin aletaan irtautua työstä ja etsiä itselleen uusia arvoja. Pahimmillaan tällöin turhaudutaan ja työstä vieraannutaan kokonaan. Tämän tyyppinen perinteinen urapolku ei kuitenkaan nykyään toteudu kaikilla. (Viitala 2004, 110-111.)

Lineaarisen uran lisäksi aiemmin on tunnistettu *spiraalinen urakehitys* ja *transitionaalinen ura*. Spiraalisella uralla ajoittain, yleensä noin 7-10 vuoden välein, siirrytään täysin toisiin tehtäviin tai toiselle alalle. Yksilö haluaa kasvattaa omaa osaamistaan ja tietotaitotasoaan. Motiivina on usein myös luovuus. Transitionaalisessa eli siirtymäurassa siirrytään työstä toiseen muutamien vuosien välein. Tällaiselle uralle päätyvät usein henkilöt, jotka haluavat vaihtelevuutta ja itsenäisyyttä. (Ruohotie 1998, 102.)

2.2 Monimuotoinen, joustava ura

Nykyään urakehitys nähdään monitahoisempana ja se kattaa koko ammatillisen kehittymisen aina ensimmäisestä työpäivästä eläköitymiseen. Urakäsité on joustava ja siinä vuorottelevat työn tekeminen, kouluttautuminen ja työttömyys. (Viitala 2004, 109.) Työn merkityksellisyys on vahvasti jakautunut: osalla työ on yhä suurempi osuus elämästä ja toisille se on lähinnä keino ansaita rahaa. (Airo ym. 2008, 22-23.)

Uusi urakäsitys koostuu useista vaihtoehtoista ja kehityssuunnista. Ihmiset määrittelevät uralla menestymisen eri tavoin. Jollekin se on organisaatiosta toiseen siirtymistä, toiselle siirtyminen täysin toiselle alalle. Myös esimerkiksi hierarkiassa alaspäin liikkuminen voidaan nykyisin nähdä urakehityksenä (Hasu ym. 2010, 13; Salminen 2005, 37). *Monisuuntainen ura* ei tarkoita vain urapolun suuntaa vaan myös menestyksen monimuotoista mittaamista (Baruch 2004).

Joustavalle ura tyypillistä siis on, että uralla voidaan edetä mihin suuntaan tahansa, palata ja jatkaa uran eri vaiheista. Yksilö on itse vastuussa omasta urakehityksestään ja itsensä johtamisesta (Airo ym. 2008, 22-23; Baruch 2004.) Työtä tehdään usealle organisaatiolle uran aikana. Työsuhteiden pituudet ovatkin lyhentyneet ympäri maailman. Turvallisuuden tunne syntyy pysyvyyden sijaan joustavuudesta. (Baruch 2004; Ruohotie 1998, 96.) Toisaalta uralla saatetaan myös vaihtaa ammattiakin useaan otteeseen, mikä aiheuttaa usein myös stressiä (Airo ym. 2008, 22-23).

Tämä työsuhteiden pituuden muutos onkin tärkein eroavaisuus perinteisen ja uuden urakäsityksen välillä. Yritykset eivät enää tarjoa turvallisia pitkäaikaisia työsuhteita vaan kehittymismahdollisuuksia. Työsuhteen turvallisuus ei ole enää odotusarvo, vaan työntekijä toivoo työllistyvyytensä ja markkina-arvonsa kasvavan uran edetessä. DeFillippi ja Arthur (1994) kehittivät termin *rajaton ura* kuvailemaan uuden urakäsityksen eroa vanhaa staattiseen ja selkeään urakehitykseen. (Baruch 2004.) Perinteisen uran ja joustavan uran eroja on vertailtu taulukossa 1.

Taulukko 1. Perinteisen ja joustavan uran eroja (Baruch 2004)

Näkökulma	Perinteinen ura	Joustava ura
Ympäristö	Vakaa	Dynaaminen
Uravalinta	Muutama vaihtoehto, päätös tehdään varhain	Useita vaihtoehtoja, useita päätöksiä uran eri vaiheissa
Päävastuu urasta	Organisaatio	Työntekijä
Työnäkymä	Yksi organisaatio pitkään	Useita organisaatioita lyhyen aikaa
Muutos	Askelittain	Transformaatioin
Työnantajan odotukset	Sitoutuminen, lojaalius	Tehokas ajankäyttö
Työntekijän odotukset	Työsuhteen turvallisuus	Työllistyvyys, työmarkkina-arvo
Eteneminen	Työsuhteen mukaan	Tuloksen ja tiedon mukaan
Menestyksen mittari	"Voittaminen" esim. ylöspäin eteneminen	Sisäinen menestyksen tunne
Koulutus	Muodollinen, yleispätevä	Organisaatiokohtainen, työn ohessa
Suunta	Lineaarinen	Moneen suuntaan

Uusi ura nähdään enemmän myös henkilön osaamisen, taitojen ja tietojen lisääntymisenä. Tämän myötä myös odotukset ja velvoitteet kasvavat. Hall (1996) määrittelee monimuotoisen uran jatkuvalle oppimiselle rakentuvana ammatillisena kehittymisenä ja monipuolistumisena. Se ei rajoitu yritykseen tai ammattialaan. Työkokemus ei itsessään tee uraa, vaan ura voidaan ajatella kokemusten kautta saadun tiedon kertymänä. Taidot, asiantuntemus ja verkosto kehittyvät uran edetessä. Tärkeää yrityksen kannalta tärkeää on, että yksilön tieto yritykselle olennaista ja että tieto on yhdisteltävää ja kierrätettävää. (Ruohotie 1998, 93 & 103.)

Arthur (1994) on koonnut esimerkkejä joustavista urista. Näitä ovat esimerkiksi työtehtävät eri yritysten palveluksessa, urakehitys organisaation ulkopuolisen informaation ja tiedon avulla ja uran mukautuminen työn ulkopuolisiin arvoihin, kuten perhekeskeisyyteen. Joustavan urakehityksen kannalta ratkaisevaa on hyvä itsetuntemus sekä sosiaaliset taidot. Henkilön täytyy tunnistaa oma persoonallisuutensa, oppimistyylinsä ja arvonsa. Nykymaailmassa tehdään myös töitä vaihtelevissa ryhmissä ja kokoonpanoissa, joten vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä. (Ruohotie 1998, 95-96.)

Rousseaun (1990) mukaan joustavaa uraa voi tarkastella keskittymällä työntekijän ja työnantajan välistä suhdetta. Näitä suhteita on kahdenlaisia: transaktionaalisia ja relationaalisia. Transaktionaalinen sopimus määrittelee rahallisen korvauksen työajan, -tehtävän ja osaamisen perustella. Se korostaa työntekijän vastuuta omasta toiminnastaan. Relationaalisessa sopimussuhteessa korvaus työstä ei ole työaikasidonnainen vaan jatkuvaan suhteeseen työntekijän ja työnantajan välillä. Se sisältää rahallisia ja ei-rahallisia etuja, tukea ja urapalkkioita. Relationaalinen sopimus tuo turvaa ja sitouttaa, mutta saattaa myös aiheuttaa ”paikalleen jämähtämistä”. (Ruohotie 1998, 97.)

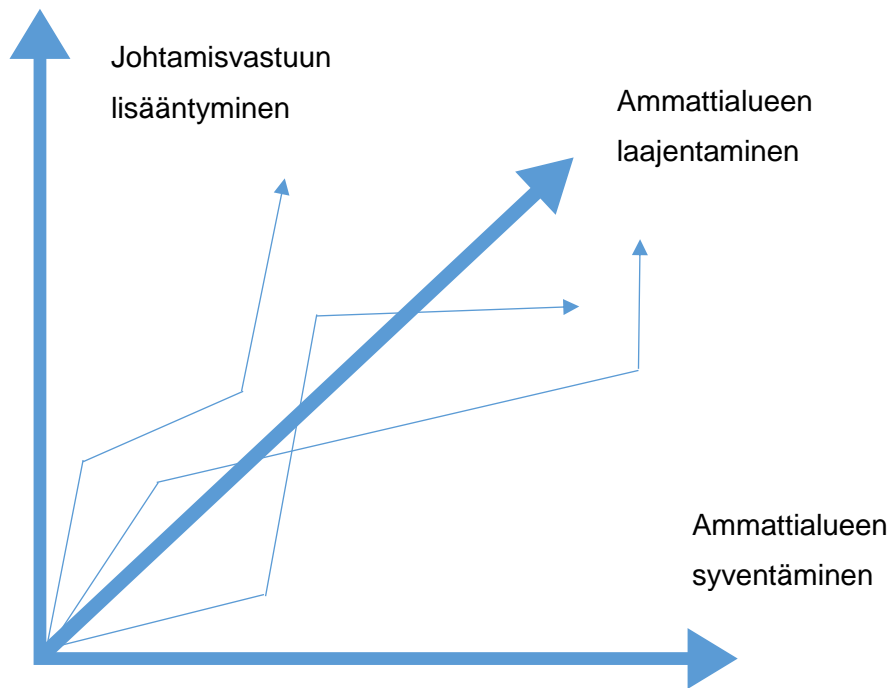
Jos työntekijältä kysyy, mitä hän tekee työkseen, relationaalisessa suhteessa oleva vastaa ”Olen töissä yrityksessä X.”, kun taas transaktionaalisessa suhteessa toimiva vastaa ”Teen X-alan töitä.” Relationaalisessa työsuhteessa henkilö usein siis samaistuu yritykseen ja kokee olevansa osa työyhteisöä. Transaktionaalisessa suhteessa työntekijä kokee yritykset paikkana kehittää omaa osaamistaan ja hänen identiteettinsä rakentuu oman osaamisensa perusteella. (Rousseau 1990, teoksessa Ruohotie 1998, 97-98.)

Tiedon luomiseen paneutuvat yritykset luovat usein joustavia uria. Joustavaan uraan liittyy työn, tehtävien ja työnantajan vaihtuminen, mikä vaikeuttaa työhön samaistumista ja saattaa olla stressaavaa työntekijälle. Lisäksi haasteellisuus ja turvattomuus saattavat saada aikaan ns. työnarkomaniaa. Työntekijä pelkää epäonnistumista ja paiskii töitä muun elämän ja terveyden kustannuksella. Elämänhallinnan taidot ovat siis tärkeitä. Toisaalta joustava ura tarjoaa mahdollisuuksia muuttaa työntekoa esimerkiksi liukuvan työajan ja etätöiden puitteissa tai vaihtamalla kokonaan toisiin tehtäviin, jos työntekijä tätä kaipaa. Asiantuntijoilla joustava ura mahdollistaa usein vapaamman ajankäytön. Erilaisten työympäristöjen kokeminen edistää myös parempien toimintamallien kehittämistä. (Ruohotie 1998, 104-107.)

2.3 Asiantuntijauran erityispiirteitä

Asiantuntijauralla sitoudutaan tiettyyn ammattialaan tai osaamisalueeseen yleensä koko elämän ajaksi. Tämän alan tai alueen puitteissa kehitetään omaa osaamista. Uran edessä vastuu ja työn haastavuus kasvavat. Motiivina asiantuntijauralla ovat asiantuntijuuden kehittäminen sekä turvallisuus. (Ruohotie 1998, 101-102.) Asiantuntijat kaipaavat työssään itsenäisyyttä ja esimieheltään he odottavat esimiestaitojen lisäksi ymmärrystä erityisalastaan. Palaute, jota asiantuntijat arvostavat eniten, tulee esimiehen sijaan usein osaavalta kollegalta. (Salminen 2005, 130-131.)

Varsinkin asiantuntijatehtävissä erityisen tyypillistä on vaakasuuntainen urakehitys, jossa vastuu asiantuntijatehtävissä kasvaa. Johtotehtäviin eteneminen ei ole ainut tapa edetä uralla. (Viitala 2004, 109.) Asiantuntijan urapolku voi kulkea hyvin monenlaisten roolien, yksiköiden ja kehittymismuotojen kautta. Urakehityksessä voi edetä *syventämällä* tai *laajentamalla* ammattialuettaan tai lisäämällä *johtamisvastuuta*. Asiantuntija voi edetä esimerkiksi tiimi jäsenestä projektiryhmään, siirtyä projektipäälliköksi, koordinaattoriksi ja lopulta tiimipäälliköksi. (Salminen 2005, 131-133.) Asiantuntijan urapolkuja on kuvattu kuviossa 1.

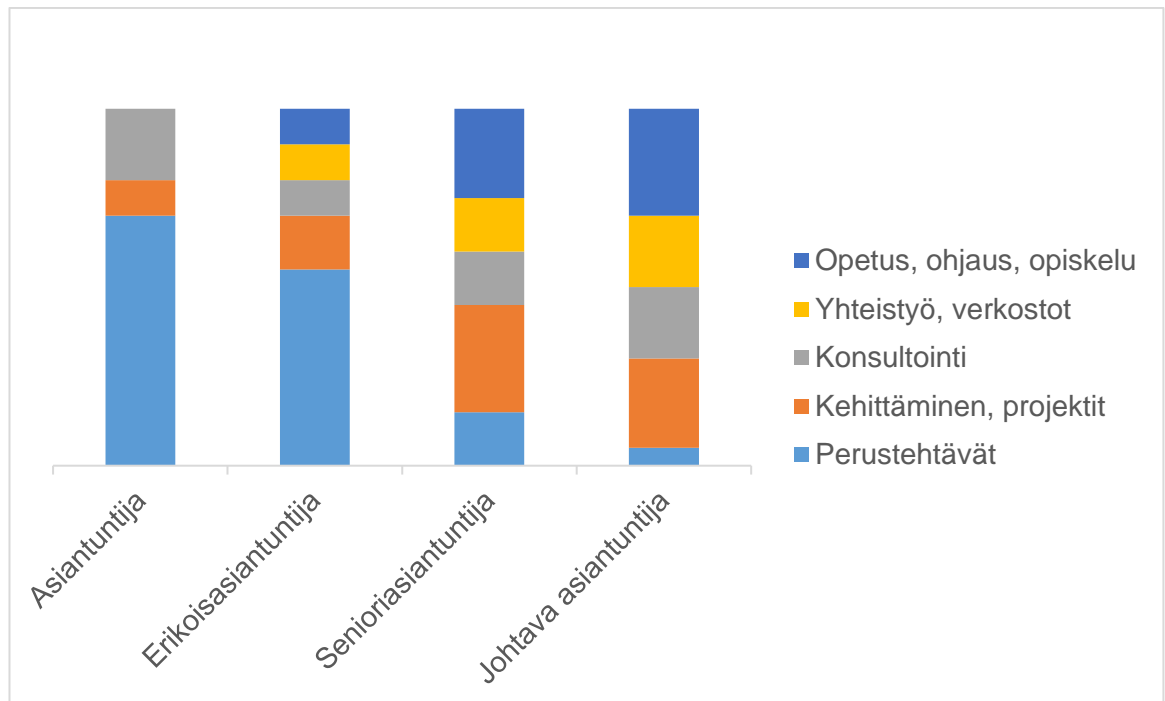


Kuvio 1. Asiantuntijan urapolkuja (Lillkåll 1999, teoksessa Salminen 2005, 133)

Asiantuntijauralle tyypillinen horisontaalinen eteneminen yleisty, sillä organisaatiohierarkiat madaltuvat ja esimiestehtävät vähentyvät. Toisaalta asiantuntijaorganisaatioissa tyypillistä on myös se, että esimiehet ovat jonkin alan syvällisiä asiantuntijoita. Luovan, tietoon ja palveluun liittyvän asiantuntijatyön merkitys kasvaa tavaran tuotannon siirtyessä kehittyviin ja väkirikkaisiin maihin. (Hasu ym. 2010, 12-13.)

Tilastokeskuksen urapolkujen kehittämissuunnitelmassa asiantuntijauralla voitiin tunnistaa tutkimuksen perusteella neljä porrasta: asiantuntija, erikoisasiantuntija, senioriasiantuntija ja johtava asiantuntija (kuviot 2). Näistä asiantuntijatehtävissä työnkuva sisältää lähinnä perustehtäviä. Hänen työtään on työprosessin hallinta. Erikoisasiantuntija perustehtävät kattavat noin puolet työajasta ja lisäksi työhön sisältyy muun muassa projekteja, konsultointia ja yhteistyötä. Tuotteiden ja prosessien kehittäminen on usein erikoisasiantuntijan työn-

kuva. Senioriasiantuntija toimii selvästi eniten projekti- ja kehittämistehtävissä. Myös ohjausta ja opetustyötä tehdään paljon. Hän kehittää uutta ja hallinnoi kokonaiskuva. Johtava asiantuntija kouluttaa muita, ylläpitää verkostoja, kehittää ja konsultoi. Hänen työtehtäviinsä ei kuulu perustehtäviä, vaan verkostoitumista ja luovaa työtä. (Koivuniemi 2008, 10.)



Kuvio 2. Asiantuntijatyön sisältö uran eri vaiheissa (mukaillen Koivuniemi 2008, 10)

2.4 Uravalinnat

Uravalintateoriat pyrkivät kuvaamaan, miksi ihmiset päätyvät tietynlaisiin työtehtäviin. Ne pohjautuvat usein ihmisten erilaisiin persoonallisuuksiin ja psykologiseen kehitykseen uran varrella. Nykyään huomioidaan myös yhä enemmän ihmisen sosiaalinen ympäristö. Uravalintoihin vaikuttavat todellisuudessa myös monet muut tekijät, kuten taloudelliset olosuhteet, henkilöhistoria ja kulttuuri. (Reid 2016, 41.)

Londonin ja Monen (1987) teoria selittää henkilön uravalintoja uramotivaation avulla. He määrittelevät uramotivaation uraidentiteetin, urakäsityksen ja urasitkeyden yhdistelmäksi, joka ohjaa yksilön urakehitystä. Uraidentiteetti kuvaa yksilön sitoutumista työhön, ammatin ja organisaatioon sekä hänen haluaan edetä, johtaa ja saada tunnustusta työstään. Urakäsitys kertoo yksilön kyvystä arvioida itseään realistisesti ja asettaa itselleen tämän mukaisia tavoitteita. Kykyä sopeutua muutoksiin ja epävarmuuteen kuvaa urasitkeys. Itse-luottamus, riskinotto-kyky, suoritusstarve ja vuorovaikutustaidot edesauttavat uratavoitteiden saavuttamista. Uramotivaation lisäksi yritykseltä saatu tuki ohjaavat työntekijöiden

urakehitystä. Useimmiten yritykset hyötyvät siitä, että työntekijöissä on erilaisia uramotii-
veja ja -toiveita omaavia ihmisiä. (Ruohotie 1998, 98-102.)

Professori Edgar H. Schein loi 90-luvulla teorian ihmisen uraa ohjaavista ankkureista. Ura-
ankkuriajatus syntyi, kun Schein (1993) haastatteli kokeneita työntekijöitä ja he kuvailivat
usein, kuinka jokin urapolku ”veti heitä puoleensa”. Täten ankkurilla ei siis tarkoiteta pai-
kallaan pysymistä vaan vetovoimaa. Uran-ankkurit heijastavat yksilön arvoja, kykyjä ja
osaamista, motiiveja, tarpeita sekä kokemuksia. (Ruohotie 1998, 94-95; Salminen 2005,
11-112; Viitala 2004, 109.)

Ankkuri kulkee mukana läpi elämän, mutta voi ottaa uutta suuntaa elämän edetessä. Se
on siis perusluonteeltaan pysyvä. (Ruohotie 1998, 94-95; Salminen 2005, 111-112.) Tär-
kein ura-ankkuri on se, josta ei luovuta tiukankaan paikan edessä, mutta jopa kaikki ank-
kurit voivat vaikuttaa jossain määrin henkilön valintoihin. Ura-ankkureiden tiedostaminen
helpottaa päätöksentekoa valintojen edessä. (Salminen 2005, 111-112.)

Schein on tunnistanut yhdeksän ura-ankkuria, joista yleensä yksi ohjaa urakehitystä.

Nämä ovat

1. Erytisoosaaminen ja asiantuntijuuden kehittäminen
2. Johtamistaidollinen pätevyys: vastuu, valta, arvostus
3. Luova yrittäjyys
4. Itsenäisyys
5. Omistautuminen ja merkityksellisyys
6. Haasteellisuus
7. Tasapainoinen elämä
8. (Taloudellinen) turvallisuus
9. Maantieteellinen pysyvyys

(Ruohotie 1998, 95; Salminen 2005, 112; Viitala 2004, 110.)

Asiantuntijapätevyys-ankkurin vetämät ihmiset motivoituvat siitä, että he voivat hyödyn-
tää omaa asiantuntijaosaamistaan itsensä ja muiden hyödyksi (Salminen 2005, 113). He
haluavat myös kehittää omaa erikoisosaamistaan jatkuvasti (Schein 2006, 7). Asiantunti-
jan urakehitys ei usein olekaan hierarkkista. Osaamisen laajentaminen, vastuun lisäämi-
nen, mentorointi ja neuvonantajan rooli ovat hyviä asiantuntijan urapolkuja. Asiantuntijat
nauttivat oppimisesta ja aiheeseen perehtyminen on tärkeämpää kuin lopputulos (Airo ym.
2008, 68; Salminen 2005, 113). Asiantuntijat ovat usein halukkaita asettamaan tavoitteita
ja toivovat tilaa näihin tavoitteisiin pyrkimiseksi. Hallinnollisia tehtäviä siedetään, jos ne
edesauttavat tavoitteisiin pääsemistä. (Salminen 2005, 113.) Asiantuntijakin voi toimia esi-
miestehtävässä, jos se liittyy oman erikoisalaan, mutta yleiset johtamistehtävät eivät kiin-
nosta heitä (Schein 2006, 7).

Johtamisvastuusta kiinnostuneet haluavat edetä organisaatiossa tasolle, jossa heidän päätöksillään on vaikutusta organisaation menestykseen (Salminen 2005, 114; Schein 2006, 8). Tämä näkyy usein jo varhaisessa vaiheessa ryhmänjohtamisena ja työnjohdollisen vastuun ottamisena. Asiantuntijakin voi olla johtaja, mutta esimiesankkurin vetämät arvostavat osaamista myös alan asiantuntijuuden ulkopuolelta. Tällaista esimiestyöhön tarvittavaa osaamista ovat ihmissuhdetaidot, analyttiset taidot ja tunnehallinta. Menetyksen mittarina toimivat saavutukset ja tulokset. (Salminen 2005, 114-115; Schein 2006, 8.) Joillekin myös muodollinen asema on merkityksellinen (Salminen 2005, 115). Johtajuusankkurin omaavilla on usein myös terve ja luontainen suhtautuminen valta-asemaan ja päätösten tekeminen tuntuu helpolta (Airo ym. 2008, 68).

Yrittäjäankkurin taustamotiivina on usein halu menestyä oman ideansa toteuttajana. Monesti yksilöllä voi myös olla tarve toimia riippumattomasti ja itsenäisesti. Yrittäjähenkisyys saattaa olla peräisin esimerkiksi omasta suvusta tai perheestä, jossa on ollut menestyneitä yrittäjiä. Yrittäjäyksilöt eivät aina löydä omaa menestyksestä liikeideaa, mutta käyttävät aikaansa luomiseen ja kehittämiseen perinteisen työn rinnalla. Yrittäjätyyppi saattaa viihtyä myös isossa organisaatiossa, jos haasteita ja itsenäistä valtaa on riittävästi, mutta tämältyyppisen ihmisen johtaminen on usein haasteellista. Yrittäjyysankkurin vetämille raha on usein konkreettinen onnistumisen merkki, mutta vaikutusvalta, omistajuus ja näkyvyys ovat kaikista tärkeimpiä palkitsijoita. (Salminen 2005, 117-118.) Yrittäjyyden edellytyksenä on korkea riskinsietokyky (Airo ym. 2008, 68).

Kaikki ihmiset kaipaavat **itsenäisyyttä** jollain tasolla. Joillain ihmisillä itsenäisyyden tarve on kuitenkin uraa ohjaavaa. He haluavat tehdä asioita omalla tavallaan ja omaan tahtiinsa. He saattavat helposti ajautua esimerkiksi freelance-uralle, konsulteiksi tai jonkin yrityksen sivukonttoriin, maantieteellisesti ”etäälle”. (Salminen 2005, 115-116; Schein 2006, 9.) Työ voi sisältää selkeitäkin tavoitteita, mutta niiden toteutustavan tulee olla henkilön omassa hallinnassa. Tunnustuksen osoitukset ja palkinnot motivoivat, sillä ne kasvattavat yksilön omaa markkina-arvoa. (Salminen 2005, 115-116.)

Joidenkin yksilöiden uraa ohjaavat vahvasti hyvän asian puolesta toimiminen, maailman parantaminen ja muiden auttaminen (Airo ym. 2008, 69; Salminen 2005, 119; Schein 2006, 11). Monesti esimerkiksi lääkäreiksi, sosiaalialalle, politiikkaan ja muihin kutsumusammatteihin päätyy tällaisia ihmisiä. Ammatin tulee olla sopuosinnussa henkilön arvomaailman kanssa. **Omistautuminen** saattaa lisääntyä iän myötä. Keskeistä tälle ankkurille on halu auttaa muita. (Airo ym. 2008, 69.) Raha ei ole uran tärkein mittari, mutta omistautuvaan palveluun suuntautuneetkin haluavat oikeudenmukaista palkkaa. Tärkeää on työn

merkityksellisyys, tunnustus hyvästä työstä ja omien arvojen toteuttaminen. (Salminen 2005, 119.)

Uravalintoja voi ohjata myös **haasteiden etsiminen** ja eteenpäin ponnistelu. Tämän ankkurin vetämät ihmiset kokevat menestyksen olevan vaikeista esteistä selviämistä, monimutkaisten ongelmien ratkaisemista ja itsensä sekä muiden voittamista. Haasteita etsivän henkilön työn tulee tarjota jatkuvasti uusia mahdollisuuksia testata itseään, sillä muuten henkilö kyllästyy. Haasteita kaipaavat henkilöt ovat usein hyvin motivoituneita kehittymään ja kehittämään. (Salminen 2005, 120; Schein 2006, 12.) Joillekin haaste voi olla älyllinen, toisille fyysinen ja jotkut hakevat monitahoisia haasteita (Schein 2006, 12). Haasteita etsivän ura saattaa helposti ulospäin vaikuttaa sekavalta poukkoilulta. (Airo ym. 2008, 69.)

Monesti sellaiset ihmiset, jotka haluavat pitää **työnsä ja muun elämänsä sopusoinnussa**, sanovat ettei ura ole heille tärkeä asia. He kaipaavat työltään ennen kaikkea joustavuutta, jotta perheen, harrastusten ja muiden henkilökohtaisten tarpeiden yhdistäminen sujuisi mahdollisimman helposti. (Salminen 2005, 120-121; Schein 2006, 13.) Mahdollisuus osa-aikatyöhön, perhevapaaseen, etätöihin tai muihin työelämän joustoihin on heille tärkeä työsuhte-etu, joten tätä tukeva yrityskulttuuri sopii heille. Se, mikä elämän osa-alue on kaikista tärkein, vaihtelee tilanteiden ja yksilöiden välillä. (Salminen 2005, 120-121.) Menestys tarkoittaa elämäntapa-ankkurin omaaville enemmän kuin pelkkää uralla menestymistä (Schein 2006, 13).

Osalle ihmisistä työssä tärkeintä on **turvallisuus** ja ennakoitavuus, erityisesti taloudelliselta näkökannalta. He hakeutuvat vakaisiin organisaatioihin, joissa on turvatut edut ja eläkejärjestelyt, ja joista ei ole irtisanottu työntekijöitä. Turvallisuushakuisella henkilöllä saattaa olla korkeita tavoitteita muihin kuin päätyöhön liittyen. (Salminen 2005, 116.) Turvallisuusankkurissa tärkeää on sovituista asioista kiinni pitäminen, jatkuvuus ja sitä kautta myös ennakoitavuus. Turvallisuusankkuri voi vahvistua kriisitilanteissa. (Airo ym. 2008, 69.) Turvallisuus on jokaiselle ihmiselle tietenkin jossain määrin tärkeää, mutta turvallisuusankkurin vetämät ihmiset ajattelevat aina tätä näkökulmaa. Vakaaseen työhön päästyään he voivat rentoutua. (Schein 2006, 10.)

Turvallisuusankkurin tai elämän tasapaino -ankkurin ”alalajiksi” voisi sanoa **maantieteelliseen alueeseen sitoutumista**. Sitä ei kaikissa tulkinnoissa nosteta erilliseksi ankkuriksi. (Salminen 2005, 117; Schein 2006, 14.) Maantieteelliseen alueeseen sitoutuminen voi johtua esimerkiksi tutusta ihmissuhdeverkostosta, omista juurista tai saavutetusta mukavuusedusta alueella. Usein lyhyet jaksot muualla eivät ole poissuljettuja, jos paluu on selvää. Sitoutuminen voi liittyä myös lähimmäisiin, jolloin perheen kanssa voidaan yhdessä

muuttaa pitkällekin. (Salminen 2005, 117.) Joillekin voi esimerkiksi olla tärkeää, että lapset kasvavat tietyllä alueella (Schein 2006, 14).

Ura-ankkurivalikoimaa on vuosien saatossa uusittu ja täydennetty ja niistä on olemassa myös hieman erilaisia variaatioita. Näiden lisäksi ankkureiksi on esitetty muun muassa rahaa, valtaa, informaation merkitystä, vuorovaikutusta ja kollegoiden kanssa verkostoitumista. Kaikki nämä ovat kuitenkin yhdistettävissä muihin jo olemassa oleviin ankkureihin. Tähänastisen tutkimuksen perusteella nykyiset yhdeksän ankkuria ovat käyttökelpoisia käytännössä kaikkien ihmisten luokitteluun. (Salminen 2005, 121-122.)

Suomessa on tutkittu, että eri elämäntilanteet ja ikävaiheet muuttavat henkilön ura-ankkuripainotuksia. Esimerkiksi turvallisuudentarve yleensä lisääntyy iän myötä ja asiantuntijakin voi innostua esimiestyöstä päästessään sitä myöhemmällä iällä soveltamaan. Suomalaisen vertailuaineiston vuosilta 1983-2005 mukaan ura-ankkureiden kärjessä ovat elämäntilanteiden kokonaisuus ja itsenäisyys. (Salminen 2005, 126-127.)

Huolellinen omien ura-ankkureiden tunnistaminen vaatii työuran yksityiskohtaista läpikäyntiä, kyselylomakkeen täyttämisen sekä näiden kahden vertailua ja johtopäätösten tekemistä. Karkean kuvan saa kuitenkin jo asettamalla ura-ankkurit kuvauksen perusteella tärkeysjärjestykseen. Tämä antaa kuvaa siitä, mitkä ankkurit ovat tärkeitä. (Salminen 2005, 123-124.) Ura-ankkureita voi kartoittaa pohtimalla työhistoriaansa ja erityisesti niitä hetkiä, jolloin työ on motivoinut kaikista eniten ja pohtia, mitkä tekijät ovat näissä tilanteissa innostaneet. Tämän jälkeen tutustutaan ura-ankkureiden kuvauksiin ja pyritään valitsemaan niistä parhaiten näihin edellä mainittuihin tilanteisiin sopivat kuvaukset. Kolme tärkeintä ankkuria kannattaa laittaa tärkeysjärjestykseen. Tärkeysjärjestystä pohtiessa kannattaa myös pohtia, mistä niistä ei olisi valmis missään tilanteessa luopumaan. (Airo ym. 2008, 68-69.)

Mielenkiintoista voi olla myös tärkeimpien ankkureiden yhdistelmä. Esimerkiksi esimies-, haasteellisuus- ja yrittäjyysankkuri ovat kaikki hyvin dynaamisia. Turvallisuusankkurin lisäksi elämäntilanteiden kokonaisuus ja paikkakuntaan sitoutuminen ovat hyvin harmonisia ja vakaita. Yrityksen näkökulmasta erilaiset ankkuriyhdistelmät yrityksen henkilöstössä täydentävät toisiaan. (Salminen 2005, 123-124 & 128.)

Uudet nousevat uravalintateoriat eivät pohjautu tämän tyyliin objektiiviseen ominaisuuksien perusteella luokitteluun vaan keskittyvät subjektiiviseen merkityksellisyteen. Ne perustuvat konstruktivismiin, psykologiseen lähestymistapaan, jonka mukaan ihmiset rakentavat kokemuksistaan subjektiivisia merkityksiä. Konstruktivismin mukaan ei siis ole

olemassa yhtä totuutta, vaan kaikki luovat oman totuutensa. (Reid 2016, 86-87; Sharf 2010, 315.)

Tämä uusi ajattelu juontaa juurensa työelämän muutoksista. Koska ihmiset siirtyvät työstä toiseen useasti, ei yritysten ole järkevää suunnitella työntekijöidensä uria samalla tavalla kuin ennen. (Reid 2016, 88; Sharf 2001, 316.) Työntekijän tulee itse ottaa vastuuta omasta urastaan ja uraohjaus pohjautuu työn yksilölliseen merkityksellisyyteen yritykseen sitoutumisen sijaan. Uraohjausta tehdäänkin ”tarinallisesti” asiakkaiden henkilökohtaisten uratarinoiden pohjalta. (Sharf 2010, 316.)

2.5 Urajohtaminen organisaatioissa

Urajohtaminen organisaatiossa voidaan määritellä sellaisten organisaatioprosessien kehittämiseksi ja käyttöönottamiseksi, jotka mahdollistavat yksilöiden urien johtamisen siten, että organisaation tarpeet sekä yksilön toiveet ja potentiaali kohtaavat. Parhaimmillaan urajohtaminen voi näkyä yrityksessä esimerkiksi uusien toimenkuvien luomisena, toimenkuvan mukauttamisena yksilön kiinnostuksen mukaan, urakeskusteluiden pitämisenä ja uratarinoiden jakamisena. Aloite tulee siis työntekijöiden suunnalta ja organisaatio johtaa toimintaa. Tärkeää on, että urajohtaminen on linjassa organisaation nykyisten ja tulevien strategioiden ja tarpeiden kanssa. (Inkson ym. 2015, 331-332.) Urakehitys lisää työn mielekkyyttä ja ammatillista itsetuntoa yksilön kannalta. Toisaalta yritykselle se merkitsee osaavan työvoiman sitoutumista, hyödyntämistä ja motivointia. (Viitala 2004, 111.)

Usein uraa on johdettu kuitenkin paljon rajoittavammin, organisaation tarpeet edellä. Yrityksillä on aina ollut vahva kiinnostus henkilöstönsä kehittämiseen, kontrolloimiseen ja urien hyödyntämiseen omaksi edukseen. Sisäinen rekrytointi on usein yrityksille luotettavampaa, sillä on helpompaa ennustaa ja ohjata yrityksen sisällä tapahtuvia asioita. Siksi sisäisen osaamisen kehittäminen tulevia avoimia paikkoja ajattellen, on ollut urajohtamisen suuntana. Mutta jos henkilön toiveita ei kuunnella, hän on helposti tyytymätön ja saattaa jopa lähteä organisaatiosta. (Inkson ym. 2015, 332; Viitala 2005, 241-242.)

Sisäisesti rekrytoitaessa valittu henkilö ja hänen toimintatapansa tunnetaan jo ennestään, joten tiedossa ei ole ikäviä yllätyksiä. Henkilö on luultavasti sitoutunut yritykseen ja tuntee jo sen toimintatavat, joten perehdytysvaihe ei vaadi yhtä paljon resursseja. Mahdollisuus urakehitykseen yrityksen sisällä myös lisää motivaatiota ja sitoutumista sekä tehostaa oppimiskulttuuria. Sisäinen rekrytointi ei toisaalta tuo yritykseen uusia ideoita tai uutta osaa-

mista. Se aiheuttaa myös usein rekryointitarpeen siirtyvän työntekijän aiempaan tehtävään, jolloin usealla osastolla on meneillään rekryointi- ja perehdytysvaihe yhdenaikaisesti. (Inkson ym. 2015, 332; Viitala 2005, 241-242.)

Organisaatioissa tehty urasuunnittelu tukeutuu nykyään usein vahvasti kehityskeskusteluihin ja suoritusten/osaamisen arviointiin, joissa kartoitetaan uralla etenemisestä kiinnostuneet ja heidän toiveensa sekä potentiaaliset osaajat. Joissakin yrityksissä tietoa kerätään erityisesti niistä henkilöistä, joilla on erityistä kehittymishalukkuutta. Myös sisäisiä arviointijärjestelmiä voidaan hyödyntää. Tällainen on esimerkiksi Boston Consulting Groupin portfoliomalli. (Viitala 2005, 242-244.)

Mallin x-akseli kertoo henkilön suoriutumisesta nykytehtävässä ja y-akseli henkilön arvioidusta kehittymispotentiaalista. Erityisesti A-ryhmälle tulisi tarjota uramahdollisuuksia, sillä heille avautuu helposti mahdollisuuksia myös yrityksen ulkopuolella. Myös B-ryhmä on herkkä lähtemään, sillä nykyinen työ ei motivoi heitä. C-ryhmä kaipaa osaamisen tukemista ja D-ryhmäläinen vakavaa keskustelua nykytilanteesta ja sen parantamisesta. Malli on kuvattu kuviossa 3. (Viitala 2005, 242-244.)



Kuvio 3. Boston Consulting Groupin portfoliomalli (Viitala 2005, 243)

Muita urajohtamisen keinoja ovat muun muassa mentorointi, uraworkshopit, seuraajien suunnittelu ja henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat. Näiden merkitys urajohtamiselle tulee määritellä tarkasti ja ne tulee hoitaa huolella, jotta niistä olisi todella hyötyä. Monet

urajohtamismenetelmät keskittyvät myös pelkästään korkean potentiaalisen omaaviin työntekijöihin, mutta muita organisaation työntekijöitä ei pidä urajohtamisessa unohtaa. (Inkson ym. 2015, 351-352.)

2.6 Urapolut urajohtamisen työkaluna

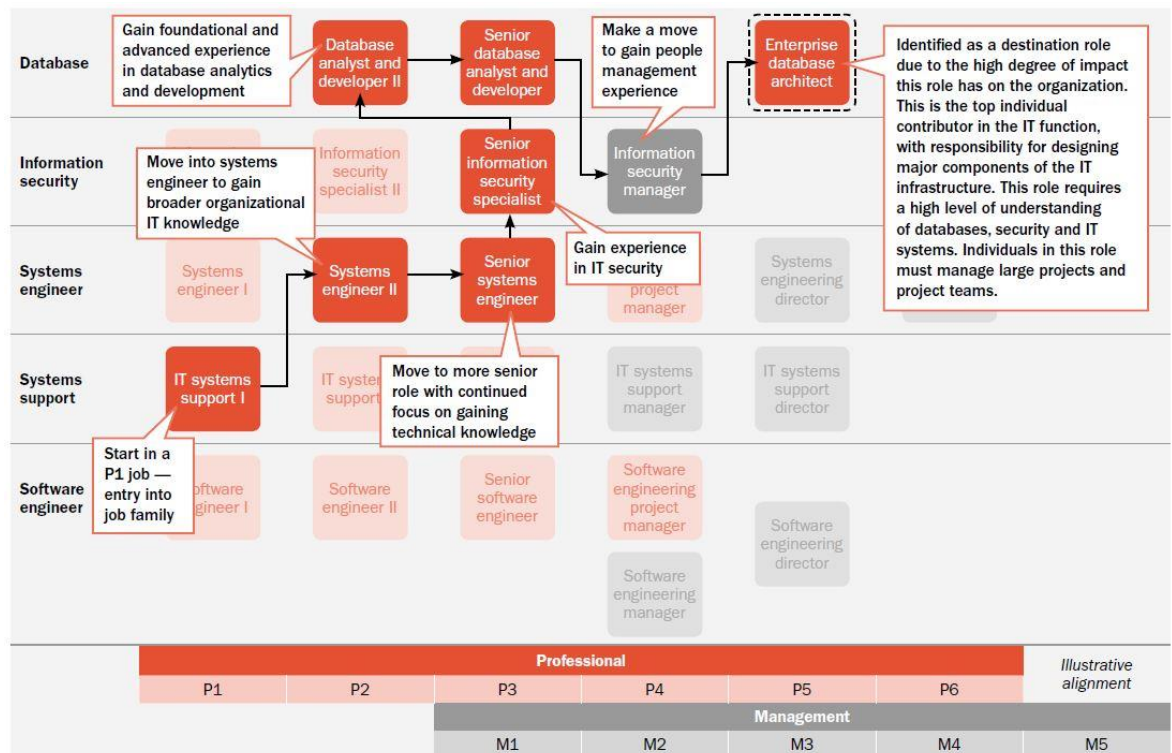
Towers Watson (2014, 2-5) puolestaan määrittelee urajohtamisen prosessiksi, jolla pyritään lisäämään henkilöstön tietoutta uramahdollisuuksista ja -poluista organisaation sisällä. Usein organisaatiot aloittavat urajohtamisen kehittämisen yhdestä yksiköstä ja laajentavat sitä vähitellen. Urajohtamisen tulee pohjautua määriteltyyn urajohtamisstrategiaan. Urajohtamissuunnitelman perusteet sisältävät toimenkuvaukset ja tehtävätasot, tehtäviin tarvittavat taidot ja osaamisen sekä muut kehittymistä edesauttavat tekijät. Näiden pohjalta voidaan luoda urapolkumalleja. Baruch (2003, teoksessa Baruch 2004) suosittelee myös monisuuntaisten ja joustavien urapolkujen mallintamista modernien organisaatioiden urajohtamiseen.

Urapolutus voidaan määritellä organisaation viitekehikseksi uramahdollisuuksien luomiseen. Organisaatiot tarvitsevat osaavia johtajia, mutta myös korkean tason asiantuntijaosaamista eri tyyppisiin tehtäviin. Urapolutus luo yhteyksiä eri tehtävien välille ja sen avulla voidaan tukea yksilön sekä organisaation osaamistarpeita. Urapolkumalli tulee aina rakentaa organisaation tarpeiden mukaan. Joitkin organisaatiot saattavat hyötyä yksityiskohtaisesta kuvauksesta ja toisille paras ratkaisu on hyvin yleisen tason urapolkumalli. Tärkeää on myös luottamus urapolkumalliin ja polkujen olemassaoloon. Urapolut tulee siis tehdä näkyviksi myös käytännössä. (Hölzle 2010 teoksessa Sanisalo 2016, 35 & 40 & 43.)

Urapolku on visuaalinen keino viestiä urajohtamisen suunnitelmasta työntekijöille ja se mallintaa heille mahdollisia etenemispolkuja. Tyypillisesti urapoluissa kuvataan kahdenlaista liikkumista: kehittymistä ja ylenemistä. Kehittyminen on etenemistä saman tasoiseen tai alemman tason tehtävään, jolloin työntekijän osaaminen laajenee. Yleneminen on etenemistä organisaatiossa ylempään tehtävään, jolloin työntekijän vastuu kasvaa. Huomion arvoista on, että urapolkumallin tarkoitus ei ole kartoittaa jokaista mahdollista etenemismahdollisuutta, vaan tarjota tietoa mahdollisuuksista ja samalla viestiä yrityksen arvoista. Selkeä urapolkumalli erottaa yrityksen vahvasti muista urajohtamisen saralla. (Towers Watson 2014, 5.)

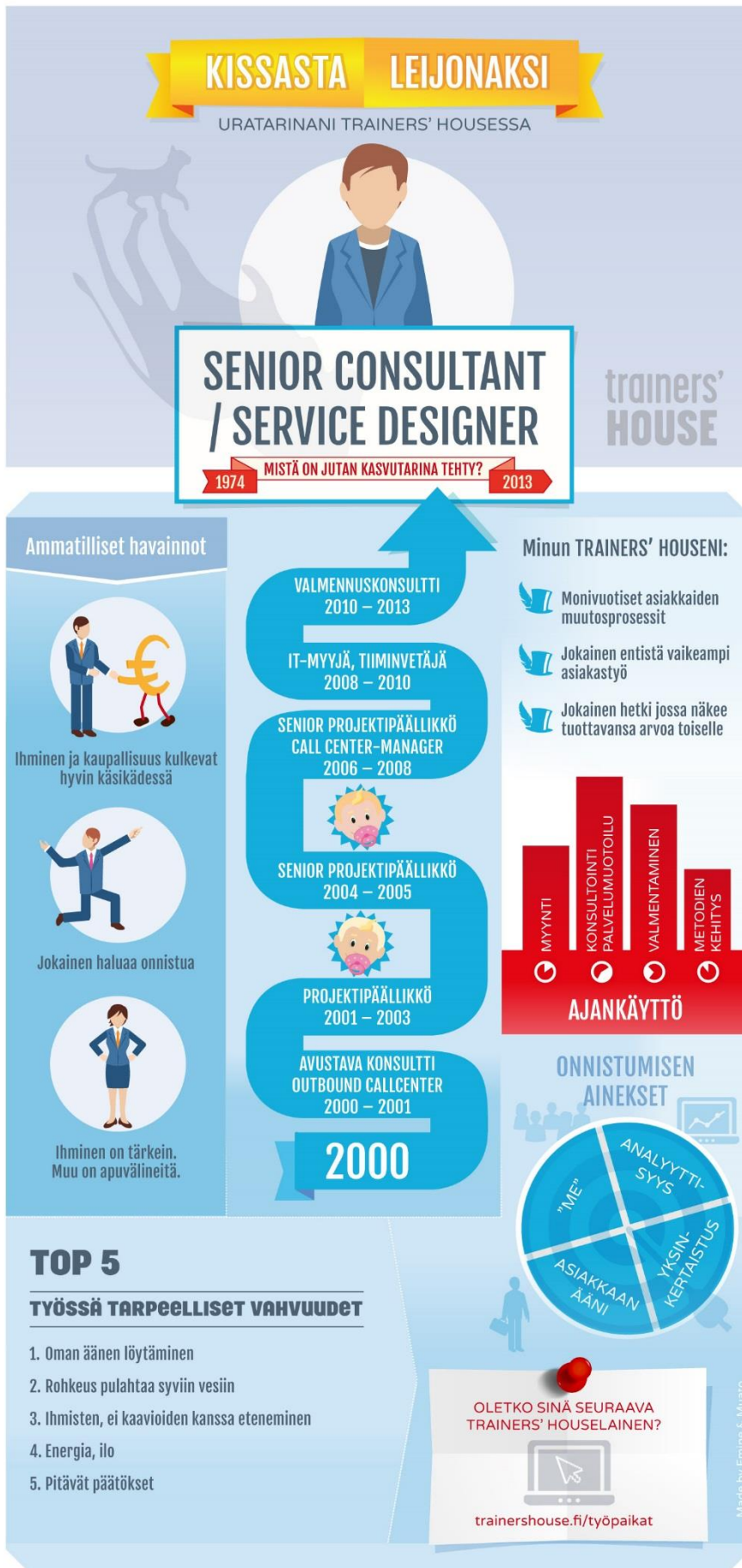
Towers Watson (2014, 6) on luonut esimerkin urapolusta, jossa on sekä asiantuntijatehtäviä että esimiestehtäviä (kuva 1). Urapolulla liikutaan niin horisontaalisesti kuin vertikaali-

sestikin. Urapolku alkaa IT systems support -tehtävästä ja päättyy Enterprise database architect -tehtävään. Mallissa on myös lyhyesti kuvailtu, mitä hyödyllistä osaamista eri tehtävistä on saatu. Tässä mallissa visualisoidaan useita mahdollisia urapolkuja yhdellä kuvalla.



Kuva 1. Tower Watsonin urapolkumalli IT-tehtävissä työskentelevälle (Tower Watson 2014, 6)

Tavallisesti uratarinat esitetään tekstimuodossa. Jos uralla ei ole erityisen montaa eri vaihetta, voi tämä esitystapa jäädä kuitenkin latteaksi. Erityisesti osaamisen syventämiseen ja laajentamiseen liittyvät uravaiheet tapahtuvat usein esimerkiksi projektien, kehittämisen tai kouluttamisen yhteydessä. Siksi nämä tärkeät askeleet uralla saattavat usein jäädä huomiotta, vaikka erityisesti asiantuntijatyössä ne ovat tärkeitä urakehityksen vaiheita. Visuaalinen infograafi on tapa kuvata urapolkuja niiden suunnasta riippumatta. Esimerkiksi muutosyhtiö Trainers' House on hyödyntänyt urapolkuja viestinnässään (kuva 2). Visuaaliset polut kertovat matalan hierarkian yrityksen tarjoamista horisontaalisista etenemismahdollisuuksista. Polut ovat yksilöllisiä esimerkkejä etenemismahdollisuuksista yrityksessä. (Rantanen 2017.)



Kuva 2. Trainers' Housen tarinallinen urapolku (Rantanen 2017)

Vetovoima ry on yhteistyössä esimerkiksi oppilaitosten kanssa luonut visuaalisen urapolun kiinteistöalan tarjoamista uramahdollisuuksista (kuva 3). Yhdistyksen tavoitteena on parantaa rakennus- ja kiinteistöpalvelualan vetovoimaisuutta ja arvostusta erityisesti nuorten keskuudessa, jotta alalle kouluttauduttaisiin. Yhdistys toimiikin yhteistyössä muun muassa opettajien sekä ammattiyhdistysten kanssa ja julkaisee omaa lehteä. Urapolussa on kirjattu eri tasoisiin tehtäviin valmistavat tutkinnot. Siinä ei ole määritelty yhtä tiettyä polkua kuljettavaksi vaan valittavissa on useita tehtäviä. (Rakennusteollisuus 2018.)



Kuva 3. Rakennus- ja kiinteistöalan urapolkuja (Rakennusteollisuus 2018)

3 Urakysely testausinsinööreille

Empiirinen tutkimus perustuu teoriaan ja sillä voidaan selvittää ilmiön taustoja tai löytää siihen ratkaisuja. Tavoitteena on vastauksen saaminen tutkimusongelmaan. Empiirinen tutkimus voidaan jakaa kahteen tutkimustyyppiin: kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkimuskohdetta ns. ”pehmeän tiedon” pohjalta. Aineistoa kerätään esimerkiksi henkilökohtaisilla haastatteluilla usein pieneltä otantajoukolta. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus tutkii ilmiötä numeerisen tiedon pohjalta, jota kerätään esimerkiksi kyselylomakkeella tai havainnoinnilla. (Heikkilä 2008, 13-17.)

3.1 Kvantitatiivinen kyselytutkimus

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen www-kyselytutkimus, sillä se on nopea tapa saada tietoa laajalta kohderyhmältä. Www-kysely mahdollistaa myös arkaluontoisiin kysymyksiin vastaamisen ja haastattelijan vaikutus vastauksiin vältetään. (Heikkilä 2008, 20.) Kyselyssä käytettiin sekä Likertin asteikkoa, monivalintakysymystä sekä avoimia kysymyksiä.

Likertin asteikko on 4- tai 5-portainen järjestysasteikko, jonka ääripäinä toimivat useimmiten täysin eri mieltä ja täysin samaa mieltä. Vastaajan tulee näin ilmaista mielipiteensä eri väittämiin. Monivalintakysymykset ja vaihtoehdot antavat kysymykset tekevät vastaamisesta nopeaa ja helpottavat tulosten käsittelyä. Toisaalta vastausta ei ehkä pohdita yhtä tarkasti ja jokin vastausvaihtoehto saattaa puuttua. (Heikkilä 2008, 51-53.)

Avoimet kysymykset ovat hyviä, jos vaihtoehtoja ei tunneta tarkkaan etukäteen. Niiden avulla voidaan myös saada vastauksia, joita ei etukäteen tultu edes ajateltua. Ne eivät myöskään rajoita vastaajaa. Toisaalta avoimet kysymykset ovat työläisiä käsitellä ja saattavat houkutella vastaamatta jättämiseen. (Heikkilä 2008, 49.)

3.2 Kyselyn toteutus

Kysely tehtiin www-pohjaisena kyselynä Webropol-ohjelmalla. Kyselyn ulkoasu noudatti toimeksiantajayrityksen visuaalista linjaa. Linkki kyselyyn lähetettiin perusjoukolle sähköpostitse Webropolin kautta. Kyselyn saateviesti on työn liitteenä (Liite 1). Saatekirjeen tarkoitus on motivoida vastaajaa täyttämään kyselylomake (Heikkilä 2008, 61). Siksi saatekirjeessä kuvailtiin tutkimuksen sisältö lyhyesti, sen tausta ja merkitys vastaajalle, vastaamiseen kuluva aika sekä mihin saakka kysely on avoinna.

Kysely lähetettiin kaikille testausinsinöörin työtehtävissä työskenteleville, joita on yrityksessä yhteensä 41 henkilöä. Kyseessä on siis kokonaistutkimus. Näitä henkilöitä työskentelee kuudessa eri tiimissä. Tiimeissä toimii testausinsinöörien lisäksi myös esimerkiksi projekti-päälliköitä, koordinaattoreita, spesialisteja ja esimiehiä, mutta heidät rajattiin kohderyhmän ulkopuolelle. Yhteensä perusjoukko oli siis 41 henkilöä.

Kyselyllä selvitettiin, millaisia uratoiveita SGS:llä työskentelevillä testausinsinööreillä on, millaisia uramahdollisuuksia he ovat tunnistaneet yrityksen sisällä ja kuinka nämä toiveet ja mahdollisuudet kohtaavat. Lisäksi kyselyllä selvitettiin, mitä tekijöitä vastaajat näkevät urakehityksen esteenä tai urakehitystä tukevana yrityksessä sekä millainen käsitys heillä on urakehityksestä.

Kyselyyn vastattiin nimettömästi. Vastausprosentti oli 51% eli 41 henkilön perusjoukosta kyselyyn vastasi 21 henkilöä. Kyselyn taustatietoina kysyttiin vastaajan ikäryhmää ja yksikköä. Nämä taustatekijät valittiin, sillä niillä uskottiin olevan vaikutusta tutkittaviin asioihin (Heikkilä 2008, 47). Henkilön ikäryhmä tarjoaa suuntaa antavaa tietoa hänen urahistoriansa sekä tulevan uransa pituudesta. Pian eläköityvällä henkilöllä saattaa olla hyvin erilainen käsitys urasta kuin juuri koulunsa päättäneellä. Tutkimusten mukaan ikä ja elämäntilanne usein vaikuttavat myös ura-ankkuripainotuksiin (Salminen 2005, 126-127). Toimeksiantajan toiveesta myös vastaajan yksikköä kysyttiin, sillä haluttiin nähdä, onko eri tiimeissä hyvin erilaiset näkemykset SGS:n urajohtamisesta.

Testausinsinöörien uratavoitteiden selvittämiseksi kyselyssä hyödynnettiin Scheinin ura-ankkuriteoriaa, josta on kerrottu enemmän luvussa 2. Aluksi ura-ankkurikuvaukset tiivistettiin noin kolmeen lauseeseen, joista vastaajan piti valita 1-3 itseään parhaiten kuvaavaa ura-ankkuria. Tämä todettiin kuitenkin liian monimutkaiseksi vastaajan kannalta. Vaihtoehtoista muodostui liian pitkiä ja ne olisi ollut hankala laittaa mielessään järjestykseen. Siksi ura-ankkureista muodostettiin useampia lyhyitä väittämiä, joihin vastaaja vastasi asteikolla täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä. Tällä metodilla voitiin kartoittaa karkeasti vastaajien ura-ankkureita, ilman pitkällistä uran analysointia ja testien tekemistä. Kyselyssä ohjeistettiin myös pohtimaan sekä työhistoriaa että tulevia toiveita ja prioriteetteja omia ura-ankkureita määritettäessä. (Airo ym. 2008, 68-69; Salminen 2005, 124.)

Kyselyllä haluttiin myös selvittää, millainen urakäsitys testausinsinööreillä on ja miten he näkevät urakehityksen. Toiseen monivalintakysymykseen poimittiin erilaisia näkemyksiä urakehityksestä työn tietoperustasta. Erityisesti perinteinen hierarkkinen urakehitys, joustava ura ja asiantuntijan urapolut nostettiin kysymyksessä esiin. Vastaaja valitsi vaihtoehtoista kaikki ne, jotka hän koki urakehitykseksi.

SGS:n uramahdollisuuksista kyselyssä oli kolme avointa kysymystä. Näistä ensimmäinen oli ”Miten sinusta testausinsinööri voi edetä urallaan SGS:llä? Minkälaisia vaihtoehtoja näet?” Tällä kysymyksellä selvitettiin, millaisia urapolkuja testausinsinöörit ovat itse tunnistaneeet mahdollisuuksina. Toinen avoin kysymys oli ”Kuinka SGS:n uramahdollisuudet kohtaavat omat toiveesi?”. Tämän kysymyksen vastauksia hyödynnettiin vertailtaessa testausinsinöörien uratoiveiden ja heidän tunnistamiensa uramahdollisuuksien kohtaamista.

Lopuksi selvitettiin vielä, miten vastaajat kokevat urajohtamisen SGS:llä. Kolmas avoin uramahdollisuuksiin syventyvä kysymys oli ”Mitkä tekijät tukevat uratavoitteidesi saavuttamista SGS:llä? Mitkä ovat sen esteenä?”. Tällä kysymyksellä selvitettiin, onko vastaajista uratavoitteiden saavuttamiselle esteitä tai tuetaanko uralla kehittymistä jollain tavalla. Kyselyn lopussa oli lisäksi vapaaehtoinen avoin kenttä, jos vastaaja halusi vielä kommentoida jotain näiden kysymysten ulkopuolelta teemaan liittyen. Kyselylomake on kokonaisuudessaan työn liitteenä (liite 2).

Kysely lähetettiin torstaina 12.4.2018 klo 10 ja vastausaikaa oli viikko, keskiviikkoon 18.4.2018 saakka. Henkilöille, jotka eivät olleet kyselyyn vastanneet maanantaihin 16.4.2018 mennessä, lähetettiin sähköpostitse muistutus kyselystä maanantaina klo 9. Muistutusviesti on työn liitteenä (liite 3). Kysely suljettiin torstaiaamuna 19.4.2018 klo 8.

3.3 Kyselyn tulokset ja niiden analysointi

Kysely lähetettiin 41 henkilölle kuudessa eri tiimissä, joista vastasi 21 henkilöä viidestä tiimistä. Vastausprosentti oli siis 51 %. Elektromagneettinen yhteensopivuus (EMC) -tiimistä kyselyyn vastasi kuusi henkilöä kahdestatoista, lääkintälaitteiden testaustiimistä (MED) neljä henkeä kuudesta, energiansiirto- ja ohjaustuote (ESO) -tiimistä kolme kuudesta, valaisintiimistä (LITE) viisi kuudesta ja elektroniikkatiimin (ELE) seitsemästä hengestä kyselyyn vastasi kolme. Kodinkone ja työkalu -tiimin (KOTY) neljästä henkilöstä yksikään ei vastannut kyselyyn. Tässä työssä en tarkastele kyselyn tuloksia tiimikohtaisesti, vaan tämä taustamuuttuja on toimeksiantajan toiveesta hyödynnettävissä myöhemmin.

Toinen kyselyn selittävästä muuttujista oli vastaajan ikäryhmä. Vastaajista kolme kuului ikäryhmään 20-29-vuotiaat, kaksitoista henkilöä oli 30-39-vuotiaita, yksi vastaaja kuului ryhmään 40-49-vuotiaat, neljä vastaajaa oli 50-59-vuotiaita ja yksi oli yli 60-vuotias. Yhden vastaajan perusteella ei ole mielekästä arvioida koko ikäryhmää. Tämän vuoksi yhdistin ikäryhmät kolmeen luokkaan. Nämä ovat uransa aloittelevat nuoret (20-29 v.), uransa keskivaiheessa olevat (30-49 v.) sekä uransa loppupuolella olevat (50-69 v.). Nämä

voidaan nähdä myös Hallin (1986) määrittelemänä kokeilu-, keskiura- ja pois siirtymisen vaiheina (Viitala 2004, 110).

Kysymyksellä 3 selvitettiin vastaajien ura-ankkureita. Osa ankkuri-kuvauksista jaettiin kyselyä tehdessä useampaan väitteeseen vastaamisen helpottamiseksi. Tuloksia tarkasteltaessa nämä väitteet yhdistettiin ankkurikonaisuuksiksi. Muuttujaa, jonka arvo on saatu laskemalla yhteen useiden erillisten muuttujien arvot, sanotaan summamuuttujaksi. Tällaista muuttujien yhdistelyä voidaan hyödyntää esimerkiksi asenneväittämiä analysoidessa. Summamuuttuja antaa tiivistetyn kuvan samaa ilmiötä mittaavista muuttujista. (KvantiMOTV 2009.) Tuloksia analysointiin vertailemalla näiden summamuuttujien keskiarvoja, kun asteikolla täysin eri mieltä=1 ja täysin samaa mieltä=5. Keskiarvo on yksi tilastollinen tunnusluku, jonka perusteella vastausten jakaumaa voidaan arvioida (Heikkilä 2008, 169).

Tällä analyysitekniikalla vastaajien tärkeimmiksi ura-ankkureiksi nousivat työn ja muun elämän tasapaino (keskiarvo 4,24), itsenäisyys (keskiarvo 3,90) ja omistautuminen (keskiarvo 3,79). Ura-ankkureista vähiten vastaajien uravalintoihin vaikuttavat työn haasteellisuus (keskiarvo 3,10), maantieteelliseen alueeseen sitoutuminen (keskiarvo 3,43) sekä yrittäjäyys (keskiarvo 3,52). Kaikkien ankkureiden keskiarvot on esitetty taulukossa 2. Taulukossa on esitetty myös vastausten jakautuminen asteikolla prosentuaalisesti. Johtajuusankkurista samaistuttiin enemmän oman osaamisen laaja-alaiseen kehittämiseen sekä päätösten vaikuttavuuteen, kuin varsinaisesti muiden johtamiseen. Nämä tekijät voidaan hyvin mieltää myös vastuullisempaan asiantuntijatoimenkuvaan. Vaikka asiantuntijuusankkuri ei noussutkaan kyselyn tuloksista vahvasti esiin, työn joustavuus ja itsenäisyys ovat yleensä tärkeitä asiantuntijoille (Ruohotie 1998, 102; Salminen 2005, 130).

Taulukko 2. Ura-ankkureiden tärkeys vastaajille

Asteikko	täysin eri mieltä (=1)	osittain eri mieltä (=2)	ei samaa eikä eri mieltä (=3)	osittain samaa mieltä (=4)	täysin samaa mieltä (=5)	Keski-arvo (1-5)
Ankkuri						
Johtajuus	2,4 %	15,5 %	17,9 %	45,2 %	19,0 %	3,63
Asiantuntijuus	0,0 %	11,1 %	20,6 %	47,6 %	20,6 %	3,78
Itsenäisyys	2,4 %	9,5 %	11,9 %	47,6 %	28,6 %	3,90
Yrittäjyys	0,0 %	11,9 %	28,6 %	54,8 %	4,8 %	3,52
Haasteellisuus	6,3 %	28,6 %	22,2 %	34,9 %	7,9 %	3,10
Omistautuminen	0,0 %	14,3 %	9,5 %	59,5 %	16,7 %	3,79
Elämän tasapaino	0,0 %	4,8 %	9,5 %	42,9 %	42,9 %	4,24
Turvallisuus	0,0 %	14,3 %	26,2 %	50,0 %	9,5 %	3,55
Maantieteellinen sitoutuminen	4,8 %	23,8 %	14,3 %	38,1 %	19,0 %	3,43

Tarkasteltaessa tuloksia ikäryhmittäin, voitiin huomioida, että joissain ankkureissa oli suurta vaihtelua ikäluokkien välillä (taulukko 3). Vaikka maantieteelliseen alueeseen sitoutuminen ei ollut tärkeää muille ikäryhmille, 50-60 -vuotiaille se oli tärkein ura-ankkuri. Työn merkityksellisyys oli myös muita ikäryhmiä tärkeämpää juuri tälle ryhmälle. Omistautuminen saattaa usein lisääntyä iän myötä (Airo ym. 2008, 69). Sen sijaan dynaamiset ankkurit, kuten johtajuus, asiantuntijuus ja yrittäjyys eivät olleet tälle ryhmälle tärkeitä. Vakaus ja harmonisuus siis korostuu uransa loppupuolella olevien uramotiiveissa. Tämä voidaan nähdä luontaisena ikään liittyvänä painotuksena (Salminen 2005, 123-127).

Uraansa aloittelevilla nuorilla tärkeimmiksi ankkureiksi nousivat työn ja muun elämän tasapaino, asiantuntijuus sekä työn haasteellisuus, jota muut ikäluokat eivät kokeneet tärkeäksi itselleen. Kaikista eniten esimiesankkuriin painottuneita löytyi nuorista. Maantieteellinen sitoutuminen oli nuorille vähiten uravalintoihin vaikuttava tekijä. Myöskään yrittäjyys tai omistautuminen ei korostunut nuorten valinnoissa. Nuoret yleensä kaipaavat työltään joustavuutta ja ovat vähemmän työorientoituneita kuin vanhempi sukupolvi. Toisaalta nuorille yrityksen arvot ja työn merkityksellisyys ovat usein tärkeitä tekijöitä työpaikkaa valitessa. (Studentwork 2018, 5-6.) Tämä ei noussut esiin tämän tutkimuksen tuloksista.

Uransa keskivaiheilla olevat 30-49-vuotiaat testausinsinöörit halusivat työssään muita enemmän itsenäisyyttä ja myöskin elämänalueiden tasapaino ja työsuhteen turvallisuus koettiin tärkeiksi. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että monet tähän ikäluokkaan kuuluvat ovat perheellisiä, elämänsä ruuhkavuosia eläviä henkilöitä. He kaipaavat vakaata tulonlähdettä ja joustavuutta työltään.

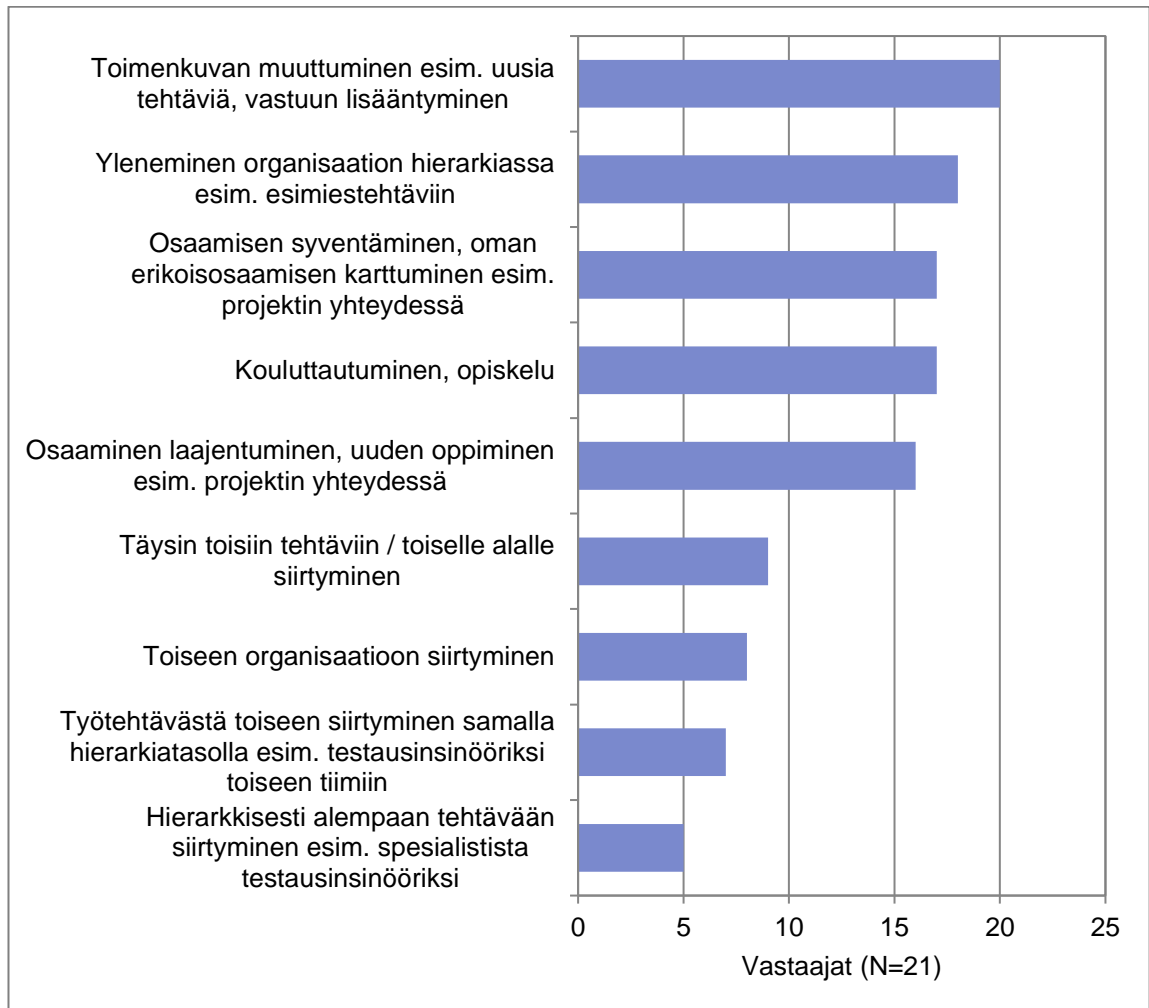
Taulukko 3. Ura-ankkurit ikäryhmittäin

Ankkuri	Keskiarvo 20-29 v. (N=3)	Keskiarvo 30-49 v. (N=13)	Keskiarvo 50-69 v. (N=5)
Johtajuus	3,58	3,28	3,25
Asiantuntijuus	3,78	3,36	3,21
Itsenäisyys	3,50	4,13	3,38
Yrittäjyys	3,00	3,38	3,25
Haasteellisuus	3,78	2,72	2,38
Omistautuminen	3,17	3,23	4,00
Elämän tasapaino	4,11	4,47	4,21
Turvallisuus	3,67	3,79	3,56
Maantieteellinen sitoutuminen	2,33	2,83	4,25

Kysyttäessä, mikä vastaajan mielestä on urakehitystä, yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki olivat sitä mieltä, että toimenkuvan muuttuminen esimerkiksi uusien tehtävien myötä on urakehitystä. Myöskin yleneminen organisaation hierarkiassa, kouluttautuminen/opiskelu, osaamisen laajentaminen ja osaamisen syventyminen koettiin vahvasti urakehitykseksi. Sen sijaan toiseen organisaatioon siirtymistä, täysin toisenlaisiin tehtäviin siirtymistä ja siirtymistä työtehtävistä toiseen samalla hierarkiatasolla ei moni kokenut tarkoittavan urakehitystä. Kaikista vähiten urakehitykseksi koettiin aleneminen hierarkiassa. Vain viisi vastaajista oli tätä mieltä. Vastausjakauma on esitetty kuviossa 3.

Kaiken kaikkiaan voisi siis todeta, että urakäsitys on suurilta osin hyvin perinteinen suurimmalla osalla vastaajista. Monisuuntaisen uraan kuuluu liikkuminen hierarkisesti kaikkiin suuntiin sekä yritysten tai jopa ammattien vaihtaminen uran aikana (Baruch 2004). Toisaalta joustavaa uraa voidaan myös ajatella työn ulkopuolisiin arvoihin, kuten perhe-elämään mukautuvana (Arthur 1994 teoksessa Ruohotie 1998, 95-96). Työn ja muun elämän tasapaino nousi ura-ankkureista vastaajien uravalintoja ohjaavaksi tekijäksi. On myös po-

sitiivista, että asiantuntijauran kolme perinteistä suuntaa: osaamisen laajentaminen, osaamisen syventäminen ja esimiesvastuun kasvaminen tunnistettiin hyvin urakehitykseksi (Salminen 2005, 133).



Kuvio 3. Mikä on urakehitystä?

Kun tämän kysymyksen tuloksia tarkastellaan ikäryhmittäin, huomion arvoista on, että myös nuorilla voidaan katsoa olevan hyvin perinteinen urakäsitys. Yksikään 20-29-vuotiaista vastaajista ei kokenut hierarkiassa alempaan tehtävään siirtymistä urakehityksenä. Muista ikäryhmistä kaikki vastaajat näkivät myöskin vastuun lisääntymisen tai muun toimenkuvan muutoksen kehityksenä, kun taas nuorista vain kaksi kolmesta vastaajasta oli tätä mieltä. Kaikki alle 30-vuotiaat vastaajat näkivät hierarkiassa ylenemisen urakehityksenä.

Uransa keskivaiheella olevista 30-49-vuotiaista lähes kaikki vastaajat näkivät osaamisen syventämisen esimerkiksi projektien yhteydessä urakehityksenä. Tämä urakehitys on hyvin tyypillistä asiantuntijatyössä (Ruohotie 1998, 101; Salminen 2005, 131-133; Viitala

2004, 109). Muissa ikäryhmissä tämä osuus oli pienempi. Ne 50-69-vuotiaat, joilla on takanaan jo pitkä ura, omasivat myöskin melko perinteisen urakäsityksen. Yksikään tähän ikäryhmään kuuluvista ei nähnyt alanvaihtoa urakehityksenä ja vain yksi koki toiseen organisaatioon siirtymisen uralla etenemisenä. Toisaalta kaikki tästä ryhmästä näkivät koulutautumisen ja opiskelun olevan urakehitystä.

Testausinsinöörit olivat tunnistanee urapolkuja SGS:n sisällä vaihtelevasti. Analysoin vastauksia teemoittelemalla. Teemoittelulla etsitään tekstimassasta yhdistäviä tai erottelevia aiheita (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Vastauksista nousi esiin, että eteneminen on hidasta, erityisesti, koska uusia paikkoja avautuu hyvin hitaasti vähäisen vaihtuvuuden vuoksi (3 mainintaa). Olemassa olevien vaihtoehtojen koettiin olevan myös vähäisiä (3 mainintaa).

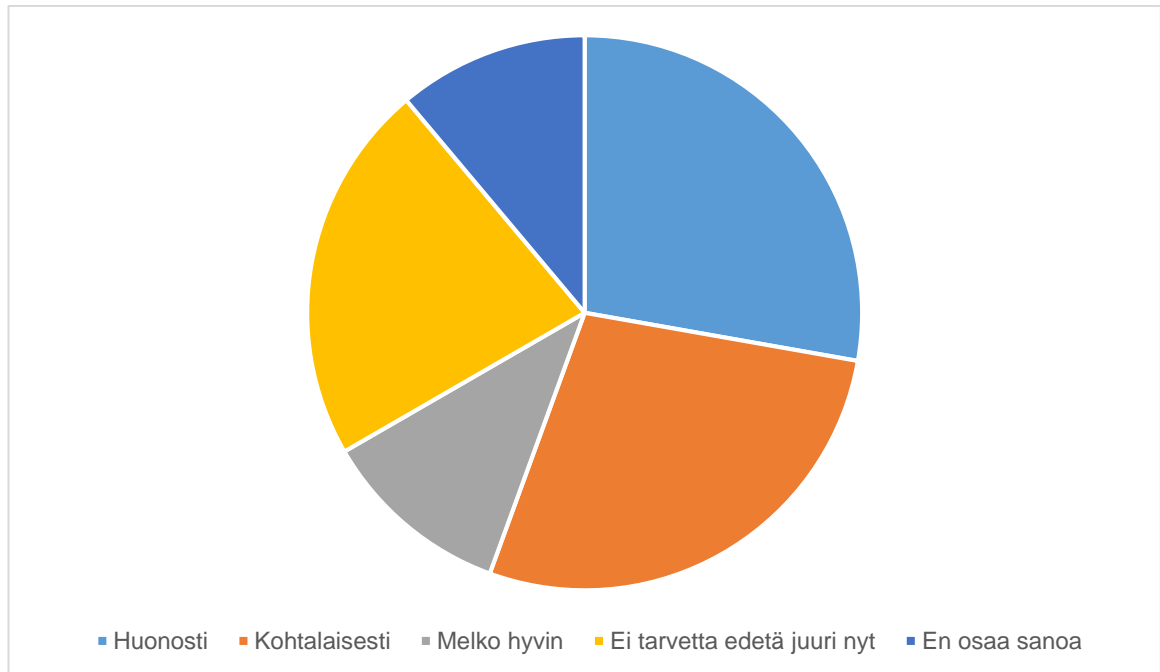
Urapolun vaiheiksi oli eniten tunnistettu projektipäälliköksi siirtyminen (13 mainintaa) ja esimiestehtäviin esimerkiksi tiimipäälliköksi siirtyminen (8 mainintaa). Projektipäälliköksi siirtyminen voidaan nähdä osaamisen laajentamisena, sillä projektipäällikön toimenkuvaan kuuluu mm. asiakasrajapinnassa työskentely. Myös muihin osastoihin joko horisontaalisesti tai vertikaalisesti siirtyminen nähtiin vaihtoehtona (4 mainintaa).

Asiantuntijuuden syventäminen tunnistettiin myös vaihtoehdoksi. Tällöin voi edetä esimerkiksi jonkin tuotealueen specialistiksi (1 maininta), vanhemmaksi testausinsinööriksi (1 maininta), tekniseksi asiantuntijaksi (1 maininta) tai asiantuntijaksi esimerkiksi sertifiointiyksikköön (5 mainintaa).

Vastuun lisääntyminen omassa tehtävässä ja urakehitys osaamisen lisääntymisen tai laajentumisen kautta ilman tehtävänimikkeen muutoksia nähtiin myös potentiaalisena vaihtoehtona. Tähän liittyivät esimerkiksi mittapaikkavastaavan tehtävä (1 maininta), vastuu esimerkiksi standardoinnista tai projekteista (3 mainintaa), tietotaidon kartuttaminen ja uuden oppiminen (2 mainintaa), kehitystehtävät ja muut projektit (1 maininta), uudet tuotealueet (1 maininta) ja muiden perehdyttäminen (1 maininta). Kansainväliset tehtävät oli maininnut 1 vastaajista. Kaiken kaikkiaan 7 eri vastaajaa oli tunnistanut tämän kaltaisia uramahdollisuuksia.

Kysyttäessä, kuinka nämä tunnistamasi mahdollisuudet kohtaavat omat toiveesi, vastaukset vaihtelivat välillä huonosti – varsin hyvin. Vastausjakaumaa on visualisoitu kuviossa 4. Viisi vastaajista koki mahdollisuuksien kohtaavan omat toiveensa heikosti. Viisi vastaajaa koki toiveensa täyttyvän melko hyvin tai osittain. ”Varsin hyvin” kommentoi kaksi vastaa-

jaa. Neljä vastaajista koki mahdollisuudet sikäli hyviksi, ettei heillä ollut ainakaan näillä näkymin kiinnostusta erityisesti edetä urallaan. Kaksi vastaajista ei kokenut olevansa tarpeeksi tietoinen yrityksen tarjoamista mahdollisuuksista voidakseen vastata kysymykseen. Kaksi vastaajaa ei vastannut tähän kysymykseen ja yhdestä vastauksesta ei saanut selkeää kuvaa vastaajan mielipiteestä.



Kuvio 4. Vastaajien uratoiveiden ja yrityksen uramahdollisuuksien kohtaaminen

Tarkastelemalla niiden henkilöiden ura-ankkureita, jotka eivät kokeneet SGS:n uramahdollisuuksien vastaavan toiveitaan, voitiin todeta, että heistä muutamalla oli uratoiveenaan johtamistehtäviin pääseminen. Esimiestehtäviä yrityksessä ei tietenkään avaudu erityisen usein, joten tämä voi olla syynä siihen, ettei uramahdollisuuksia koeta hyviksi. Toisaalta myös muutama itsenäisyyttä ja tasapainoa elämän osa-alueiden välillä kaipaavista koki uramahdollisuudet huonoiksi. Nämä vastaajat eivät myöskään olleet itse tunnistaneeet muutamaa vaihtoehtoa enempää etenemismahdollisuuksia. Kyse voi siis olla myös siitä, etteivät kaikki mahdollisuudet ole tiedossa.

Kysymyksen 6 vastauksia analysoin luokittelemalla vastauksista esiin nousseet tekijät yksinkertaisesti urakehitystä tukeviin tekijöihin ja urakehitystä estäviin tekijöihin. Nämä on kerätty taulukkoon 4. Toisaalta monet vastaajista kokivat, että kehittymiseen kannustetaan ja sitä tuetaan esimerkiksi koulutustautumista tukemalla, mutta osa ei kokenut SGS:n tukevan urakehitystä lainkaan. Moni uskoi omalla aktiivisuudella ja kehittymishalukkuudella olevan merkitystä uralla etenemiseen. Nykyään urakehitys koetaankin olevan enemmän yksilön kuin yrityksen vastuulla (Baruch 2004). Vaihtuvat projektit myös koettiin kehittymistä

tuveviksi. Erityisesti urakehityksen esteeksi koettiin kiire ja työmäärä, jotka aiheuttavat sen, ettei kehittymiseen ole aikaa tai lisävastuuta ei haluta. Koettiin, etteivät palkitsemisjärjestelmä tai osaamisen johtaminen tue etenemistä. Muutama myös kommentoi, etteivät yritys tai sen tarjoamat tehtävät tällä hetkellä kiinnosta. Etenemisen koettiin olevan liian hidasta.

Taulukko 4. Urakehitystä tukevat ja estävät tekijät

Urakehitystä tukevia tekijöitä	Urakehitystä estäviä tekijöitä
<ul style="list-style-type: none"> - Oma halu kehittyä - Oma hyvin tehty työ - Vastuunottaminen - Omien toiveiden oma-aloitteinen esiintuominen - Oma aktiivisuus - Asiantuntijatehtäviä tarjolla - SGS panostaa koulutukseen ja kehitykseen - Koulutusta tarjotaan - Uudet projektit - Esimiesten myönteinen asenne tehtävien laajentamiseen - Yrityksen sisäisiin avoimiin tehtäviin hakeminen - Kannustetaan kehittymään - Vaihtuvat projektit laajentavat osaamista jatkuvasti 	<ul style="list-style-type: none"> - SGS:n tarjoaman koulutuksen ja kehityksen puute - Yritys ei ole sellainen, jossa haluaisi jatkaa pitkään - Itseä kiinnostavan toiminnan vähäisyys - Tulokseen keskittyminen työn laadun sijaan - Ei panostusta henkilöstön kehittämiseen - Organisaatorakenne hidastaa ja vaikeuttaa ylenemistä - ”Ylemmät” tehtävät vaikuttavat ikävältä (kiire, työ pelkkää koneen napputella ja paperinpyörittelyä) - Suomen pieni organisaatio - Osaamista ei kasvateta vastuun kanssa -> kuormitusta - Työtilanteiden ennalta-arvaamattomuus, vaikea suunnitella osaamistarpeita etukäteen - Selkeä visio, mitä SGS:llä tarjota puuttuu - Vastuunottoa ei tueta palkitsemisjärjestelmällä -> ei houkuttele laajentamaan vastuutaan - Työmäärän takia ei ehdi paneutua mielenkiinnon kohteisiin

Avoimen loppukommentin jätti 7 henkilöä. Näistä kommentteista nousi muutamasta vastauksesta esiin, ettei työkiireiden ja -stressin vuoksi oman urakehityksen edistämiseksi riitä aikaa ja voimavaroja. ”Työ/opiskelu on tärkeää, mutta oma henkinen ja fyysinen hyvinvointi on vielä paljon tärkeämpää.” kommentoi yksi vastaajista. ”SGS:llä korostetaan liikaa projektointiastetta ja taloudellista menestymistä ... yrityksen tuki tässä kohtaa on heikokkoa ... Varsinkin nuoremmilla testausinsinööreillä tämä on enemmän ongelma; jos olisi halua edetä/kehittyä, niin siihen ei vaan ole ajankäytöllisesti mahdollisuuksia.” kuvaili toinen vastaaja.

Muutama vastaaja nosti esiin, että olisi tärkeää pitää työ mielekkäänä ja kiinnostavana. ”Työt ovat ihan mukavia, mutta n. 2-3 vuoden kohdalla lievä tylsistyminen/leipiintyminen alkaa vaikuttaa.” ja ”Pyrkimys (uusiin tehtäviin) syntyy ehkä turhan harvoin vasta tylsistymisen tai leipiintymisen yhteydessä.” olivat tähän liittyviä kommentteja. Yksi kommentoi kyselleen uramahdollisuuksista yrityksessä muutamaan kertaan aiemmin, muttei ollut saanut keneltäkään selkeää tietoa aiheesta. Aihe koettiin siis tärkeäksi.

3.4 Tutkimuksen laadukkuus

Www-kyselyn ongelmakohtia voivat olla alhainen vastausprosentti, avoimiin kysymyksiin vastaamattomuus, vastausten epämääräisyys tai väärinkäsitykset (Heikkilä 2008, 20). Näitä haasteita ennaltaehkäistiin muun muassa luomalla kyselylomakkeesta mahdollisimman selkeä kysymällä muutaman eri henkilön mielipidettä lomakkeesta ennen sen lähettämistä sekä määrittelemällä kaikki tärkeät kysymykset pakollisiksi. Vastausprosenttia pyrittiin nostamaan hyvällä tiedottamisella ja muistutusviestin lähettämällä. Tutkimuksen aiheella, vastaajan oma työ ja ura, oli varmasti omalta osaltaan positiivinen vaikutus vastausten määrään. Tekemällä tutkimus kyselyllä esimerkiksi haastattelututkimuksen sijaan sekä hyödyntämällä avoimia kysymyksiä minimoitiin tutkijan vaikutusta tutkimustuloksiin, eli pidettiin tutkimus mahdollisimman objektiivisena (Heikkilä 2008, 31).

Vastausprosentti oli kohtalainen, sillä 51 % eli 21 henkilöä 41 henkilön perusjoukosta vastasi kyselyyn. Tällä oli tietenkin vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen kokonaisuutena. Muutamat vastaukset avoimiin kysymyksiin olivat hieman epäselviä, epäinformatiivisia tai hieman ohi aiheen. Kysymyksien asettelua olisi siis voinut parantaa. Erityisesti ura-ankku-reita mittaavassa kysymyksessä väitteiden asettelua ja ehkä myös asteikkoa olisi voinut kehittää. Nyt suurin osa vastauksista oli joko ”ei samaa eikä eri mieltä” tai ”osittain samaa mieltä”.

Pääasiassa vastaukset olivat kuitenkin sellaisia, kuin haettiin ja laajuudeltaan riittäviä. Tutkimuskysymykset oli valittu tukemaan urapolkumallin luomista, mutta myös selvittämään testausinsinöörien mielipiteitä SGS:n urajohtamisesta hieman laajemmin, jotta toimeksiantaja voisi hyödyntää tutkimusta myös jatkossa. Kysymysten asettelu oli molemmista näistä näkökulmista hyödyllinen. Tutkimuksella siis mitattiin sitä, mitä oli tarkoituskin eli se oli pätevä (Heikkilä 2008, 29). Koska tutkimusta hyödynnettiin tässä työssä yksittäisen yrityksen uramahdollisuuksien kartoittamiseen eikä laajemmin esimerkiksi asiantuntijauraa tekevien uratoiveiden mittaamiseen, voidaan sen katsoa olleen riittävän luotettava.

4 Urapolkujen mallintaminen

Opinnäytetyöprosessin alussa oli vielä epäselvää, onko testausinsinöörien tunnistamia uramahdollisuuksia SGS:llä paras mallintaa juuri urapolutuksella. Kyselyn tulosten myötä uramahdollisuuksien visualisointi hyödyntäen asiantuntijan urapolkumallia oli kuitenkin luonteva ratkaisu, sillä kyselystä nousi selvästi esiin epätietoisuus yrityksen tarjoamista uramahdollisuuksista. Urapolkumallin tarkoitus ei ole kartoittaa jokaista mahdollista etenemisvaihtoehtoa, vaan tarjota tietoa mahdollisuuksista ja samalla viestiä yrityksen arvoista (Towers Watson 2014, 5). Tekstimuotoiset uratarinat jäävät helposti latteiksi ja niistä jää puuttumaan olennaisia uravaiheita osaamisen kasvun liittyen (Rantanen 2017). Testausinsinöörien itse tunnistamat mahdollisuudet toimivat siis hyvin urapolkumallina ja toimeksiantajan on helppo täydentää sitä halutessaan.

4.1 Asiantuntijauran mallintaminen SGS:llä

Testausinsinöörien tunnistamien urapolkujen mallintamiseen hyödynnettiin työn toisessa luvussa kuviossa 1 esiteltyä asiantuntijan urapolkumallia, jonka on alun perin luonut Lillkäll vuonna 1999. Tässä mallissa on selkeästi visualisoitu asiantuntijauran kolme perinteistä suuntaa: johtamisvastuun kasvaminen, osaamisen laajentuminen sekä osaamisen syventyminen. Malli antaa kuitenkin suuren vapauden näiden suuntien välillä liikkumiseen eikä rajoita uraetenemistä pelkästään tehtävänimikkeisiin, vaan malliin on helppo lisätä polun varrelle esimerkiksi osaamista kartuttaneita projekteja.

Kyselyn vastauksista ei noussut esille selkeitä yksittäisiä polkuja, mutta uramahdollisuuksia nähtiin kaikkiin näihin kolmeen asiantuntijauran suuntaan. Yrityksessä ei myöskään haluta kannustaa ajattelemaan uraa vain perinteisenä hierarkkisenä kehityksenä, vaan toimeksiantajan toiveena oli erityisesti monisuuntainen urapolkujen visualisointi. Tämä asiantuntijan urapolkumalli toimii siten hyvänä pohjana opinnäytetyön tuotokselle. Malli mahdollistaa myös sen helpon muokkaamisen jatkossa.

Mallinnus pohjautuu erityisesti kyselyn tuloksiin kysymyksestä 4, ”Miten sinusta testausinsinööri voi edetä urallaan SGS:llä? Minkälaisia vaihtoehtoja näet?”. Urapolun visualisointi aloitettiin listaamalla tämän kysymyksen vastauksista selkeät tehtävänimikkeet tai viittaukset niihin, esimerkiksi ”vastuu osastosta”. Viittaukset tehtäviin muutettiin tehtävänimikkeiksi. Koska SGS:llä on yleisesti käytössä englanninkieliset tehtävänimikkeet, muutettiin jokainen englanniksi. Alla ovat listattuna nämä tehtävät ja suluissa, miten niihin oli vastauksissa viitattu:

- Product Line Manager (osastovastaava, ylempi esimies)
- Team Leader (esimies, tiimipäällikkö, tiimivetäjä)

- Project Manager (projektipäällikkö)
- Technical Manager (tekninen asiantuntijuus)
- Specialist / sertifiointiyksikkö (spesialisti, asiantuntija sertifiointiin, sertifiointiin siirtyminen)
- Specialist / testausyksikkö (jonkin tuotealueen spesialisti, asiantuntija)
- Senior Testing Engineer (vanhempi testausinsinööri, asiantuntija)

Nämä tehtävät sijoitettiin Lillkällin mallin akseleille hyödyntäen tehtävien olemassa olevia toimenkuvauksia sijoittelussa. Näin pystyttiin määrittelemään niiden tarkempi sijainti, sillä joissain tehtävissä esimerkiksi osaaminen saattoi syventyä johtamisvastuun samalla kasvaessa. Akseleiden alkupisteeseen sijoitettiin tietenkin testausinsinöörin tehtävä.

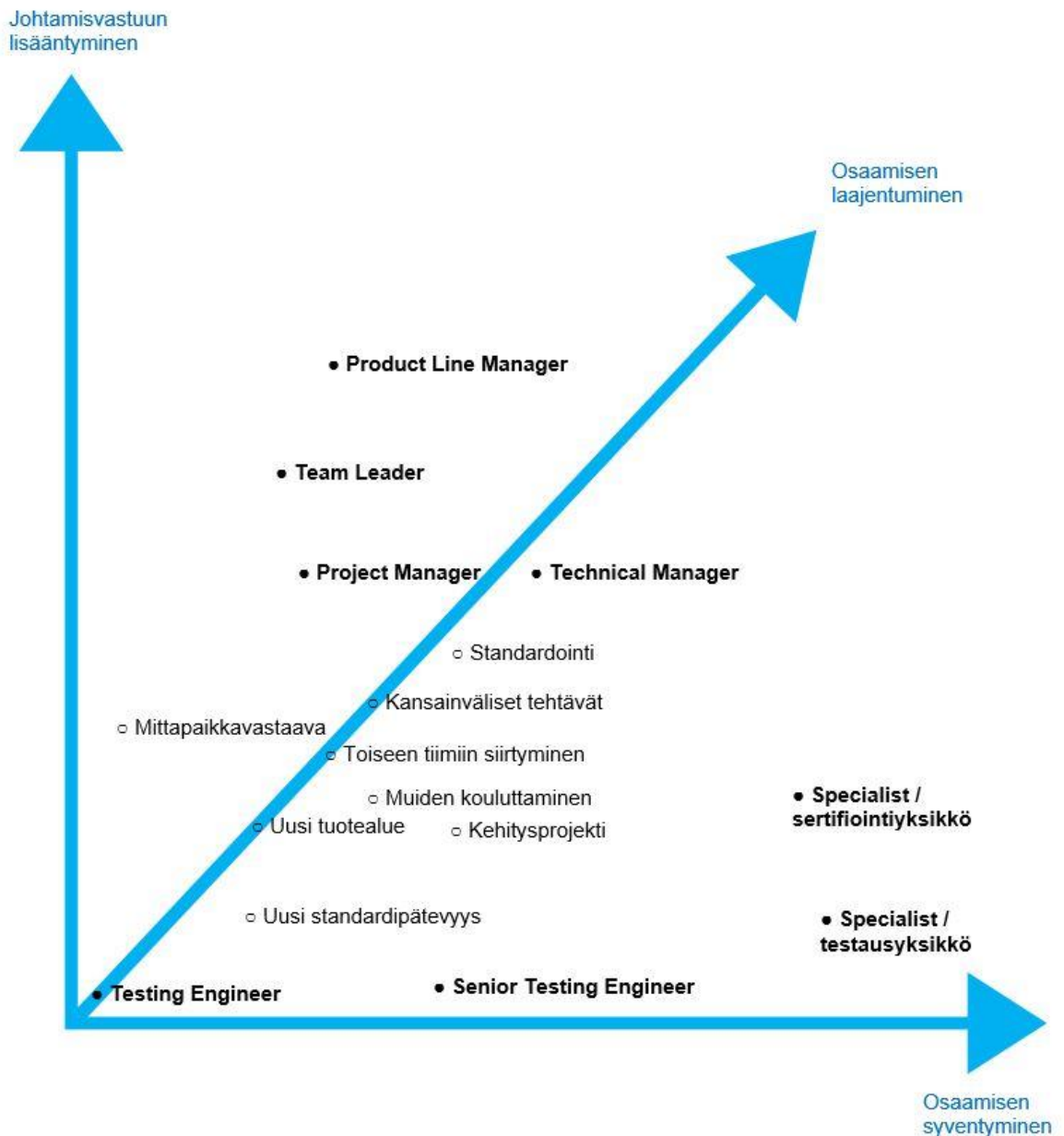
Tehtävistä Senior Testing Engineer ja Specialistien tehtävät sijoituivat vahvasti osaamisen syventymisen reunaan. Specialistin tehtävissä, erityisesti sertifiointiyksikössä, tarvitaan kuitenkin myös hieman testausinsinöörin ydinosaamisen laajentamista. Technical Managerin tehtävässä osaaminen sekä syvenee että laajenee, mutta myös johtamisvastuu kasvaa. Tämä tehtävä sijoitettiin siis akseleiden keskelle. Project Managerin tehtävä on vahvasti osaamisen laajentumista, mutta myös siinä vaaditaan jonkin verran johtamisvastuuta. Puhtaimmillaan esimiesvastuuta ovat Team Leaderin ja Product Line Managerin tehtävät, mutta nekin vaativat osaamisen laajentumista esimerkiksi henkilöstöjohtamisen suuntaan.

Tämän jälkeen kysymyksen tuloksista listattiin muut urakehitystä edistävät tekijät, jotka eivät olleet tehtävänimikkeen muutoksia. Näitä olivat:

- muiden kouluttaminen
- kehitysprojektit
- tiimistä toiseen siirtyminen
- kansainväliset tehtävät
- uusi standardipätevyys
- uusi tuotealue
- standardointi
- mittapaikkavastaava

Näiden sijoittelu malliin oli hankalampaa, sillä monet näistä voivat tapahtua missä tahansa uran vaiheessa hyvin eri tavoin. Lopulta ne sijoitettiin hyvin lähelle testausinsinöörin tehtävää, sillä tämäntyyppisen osaamisen karttumisen kautta testausinsinööri voi päätyä muihin tehtäviin. Näiden tekijöiden ei voida myöskään suoraan sanoa olevan osaamisen laajentumista tai syventymistä, sillä tämä riippuu esimerkiksi projektin luonteesta tai millaisiin tehtäviin toisessa tiimissä siirrytään. Siksi ne sijoitettiin kaikki lähelle keskikohtaa, hieman arvottaen niitä toisistaan, jos mahdollista. Esimerkiksi mittapaikkavastaavuus on selvästi johtamisvastuun lisääntymistä ja uuteen tuotealueeseen pätevytyminen osaamisen laajentumista.

Tehtävänimikkeet lihavoitiin mallissa niiden korostamiseksi. Muut urakehitystä edistävät tekijät jäivät näin enemmänkin esimerkeiksi kuin pysyviksi pisteiksi urapolun varrella. Mallin tarkoituksena on välittää lukijalle kuvaa, millaisten tekijöiden kautta testausinsinöörin osaaminen lisääntyy ja luoda kuvaa joustavasta urasta, joka on nimenomaan tiedon ja osaamisen kartuttamista sekä oppimiselle pohjautuvaa monimuotoistumista, kuten Hall (1996) sen määrittelee (teoksessa Ruohotie 1998, 93). Valmis malli on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5. Testausinsinöörin urapolkuja SGS:llä (mukaillen Lillkåll 1999, teoksessa Salmi-
nen 2005, 133)

Tämä tuotos on siis Lillkällin asiantuntijan urapolkumalli toimeksiantajayritykselle muokautettuna, ja siinä on visualisoitu yrityksessä työskentelevien testausinsinöörien tunnistamat uramahdollisuudet. Kuviosta työntekijän, esimiehen tai yrityksestä kiinnostuneen on helppo nähdä yhdellä silmäyksellä, millaisia urakehitysmahdollisuuksia SGS:llä on testausinsinöörille tarjota ja millaisiin suuntiin asiantuntija voi urallaan yrityksessä mahdollisesti edetä. Toisaalta sitä on myös helppo kehittää ja päivittää tarpeen mukaan tai soveltaa esimerkiksi yhden henkilön urakehityksen kuvaamiseen.

4.2 Urapolkujen ja uratoiveiden kohtaaminen

Kyselyn perusteella testausinsinöörien uravalintoja ohjaavat eniten elämän tasapaino - ankkuri, itsenäisyys sekä omistautuminen. Työn ja muun elämän tasapainottaminen vaatii yritykseltä joustavaa toimintatapaa, joka tukee muun muassa osa-aikatyön mahdollisuuksia, perhevapaita ja etätyön tekemistä. Tämä ankkuri ei riipu niinkään työtehtävästä kuin yrityskulttuurista yleisesti. Laajat uramahdollisuudet ja yrityksen halukkuus muokata työntekijöiden toimenkuvaa tarvittaessa edesauttavat tasapainon löytymisessä.

Asiantuntijatyö on perusluonteeltaan usein hyvin itsenäistä, vaikka työtä tehdäänkin tiimeissä. Erilaiset projektit ja hankkeet sekä standardointityöhön osallistuminen vaativat enemmän yhteistyötä kuin testaustyö. Henkilö, jolle itsenäisyys on työssä kaikista tärkeintä, voi syventää tai laajentaa omaa osaamista muilla keinoin. Työn merkityksellisyys puolestaan on hyvin henkilökohtainen käsite. Kuluttajatuotteiden testaustyössä varmistetaan, että markkinoilla ei ole myynnissä tuotteita, jotka voivat olla vaarallisia. Koko yksikön toimialan voidaan siten nähdä olevan merkityksellistä ”hyvän puolesta” toimimista.

Niille testausinsinööreille, joilla uraa ohjaa vahvasti johtamishalukkuus, löytyy yrityksestä mahdollisuuksia hieman eri suunnista. Tiimipäällikön rooli ja siitä eteneminen on esimiestyötä ”puhtaimmillaan”, mutta tämä vaatii myös vahvaa asiantuntijataustaa. Jos osaamisen laajentaminen myynnilliseen suuntaan ja asiakkaiden kanssa työskentelyyn kiinnostaa, voi projektipäällikköpolku olla hyvä vaihtoehto. Hieman syvempää asiantuntijuutta omasta alasta vaatii puolestaan teknisen päällikön tehtävä. Näissä molemmissa myös johtamisvastuu kasvaa, mutta näissä tehtävissä ei johdeta ihmisiä.

Varsinkin nuorille, jotka eivät olleet sitoutuneet asuinalueeseensa, kokemuksen kerääminen konsernin avoimista tehtävistä ulkomailta tarjoaa heidän kaipaamansa haasteellisuutta ja oppimismahdollisuuksia. Oman osaamiseen kehittämiseksi myös aktiivinen osal-

listuminen esimerkiksi erilaisiin projekteihin on mahdollista. Omalla aktiivisuudella on ehdottomasti merkitystä, kuten vastaajat olivatkin kyselyssä urakehitystä tukevaksi tekijäksi tunnistaneetkin.

Tarkasteltaessa urapolkuja testausinsinöörien uranäkemyksiin verrattuna, jäi urapoluista kaikista selkeimmin puuttumaan kouluttautuminen ja opiskelu, joka tunnistettiin vahvasti urakehitykseksi, mutta jota ei kuitenkaan mainittu uramahdollisuutena. Toimenkuvan muutokset, kuten projekteihin osallistuminen, mittapaikkavastaavuus ja uusi tuotealuepätevyys nousivat urapoluista esiin, samaten kuin osaamisen laajentuminen, syventyminen ja johtamisvastuu. Siirtyminen toiseen tiimiin mainittiin uramahdollisuuksissa, vaikka sitä ei moni vastaajista kokenut urakehityksenä. Tiimistä toiseen siirtyminen voi tapahtua hierarkkisesti mihin suuntaan tahansa. Täysin toisenlaisiin tehtäviin siirtyminen jäi myös urapoluista puuttumaan, ehkä siksi, ettei sen koettu olevan urakehitystä.

5 Pohdinta

Työn lopputuotoksena luotu urapolkumalli lisää testausinsinöörien tietoutta yrityksen tarjoamista uramahdollisuuksista (Towers Watson 2014, 5). Tämä olikin yksi kohderyhmälle tehdystä urakyselystä esiin nousseista kehityskohteista. Urapolkumallia kannattaa kehittää lisäämällä siihen ainakin muita tunnistettuja uramahdollisuuksia. Opinnäytetyöstä nousi esiin myös muita kehitysehdotuksia toimeksiantajalle. Testausinsinöörit toivoivat erityisesti parempaa tukea urakehittämiseen.

5.1 Yhteenveto ja kehittämissuhteet

Kyselystä nousi selkeästi esille, etteivät yrityksen uramahdollisuudet olleet erityisen hyvin tiedossa. Muutama vastaajista kommentoikin tietonsa olevan hyvin puutteellisia. Useimmat olivat myös tunnistaneet vain muutamia mahdollisuuksia, vaikka vaihtelua vastaajien välillä olikin. Tämän työn tuotoksena luotu urapolkumalli on yksi tapa viestiä näistä mahdollisuuksista ja tuoda testausinsinööreille esiin niitä eri suuntia, joihin he voivat urallaan SGS:llä tähdätä. Tämä tuotos palveleekin kaikista parhaiten niitä, joille yrityksen tarjoamat mahdollisuudet olivat epäselviä ja niitä, jotka ovat vielä epävarmoja siitä, miten haluaisivat uraansa kehittää.

Parhaimmillaan urajohtaminen voi näkyä yrityksessä esimerkiksi uusien toimenkuvien luomisena ja toimenkuvan mukauttamisena yksilön kiinnostuksen mukaan (Inkson ym. 2015, 331). Tämän suurin osa vastaajista myös selkeästi tunnisti urakehitykseksi. Tämänkaltaisten mahdollisuuksien esiin tuominen urapolkumallissa on kuitenkin kaikista hankalinta. Yksi ratkaisu tähän voisi olla yrityksen muun henkilöstön uratarinoiden kertominen. Tarinallisuus on tärkeä näkökulma nykyaikaisessa uraohjauksessa (Sharf 2010, 316). Uratarinoissa voidaan helposti tuoda esiin yksilöllisiä muutoksia toimenkuvissa ja monet uudet tehtävänimikkeet ovat syntyneet sekä yrityksen tarpeen, mutta ennen kaikkea yksilön kiinnostuksen ja erityisosaamisen pohjalta. Kyselystä nousikin esiin, että omalla aktiivisuudella, kiinnostuksella ja työn laadulla on positiivinen vaikutus uralla etenemiseen. Ideaalitilassa urajohtaminen tapahtuukin vahvasti työntekijöiden aloitteesta ja organisaatio johtaa toimintaa (Inkson ym. 2015, 332).

Muutama kyselyyn vastannut kommentoi, ettei yrityksessä ole tällä hetkellä itseä kiinnostavaa toimintaa tai yritys itsessään ei ole sellainen, jossa vastaaja haluaisi jatkaa työskentelyä pitkään. Selvää on, ettei jokainen testausinsinöörinä SGS:llä aloittava työntekijä tule työskentelemään yrityksessä eläkeikään asti. Tämä ei myöskään ole toivottavaa, sillä pieni vaihtuvuus tuo uusi ideoita, toimintatapoja ja ajatuksia yritykseen.

Ylipäättään voidaan todeta, että muiden yksiköiden ja tiimien toiminta ja uramahdollisuudet olivat monille epäselviä. Myös niillä henkilöillä, jotka kokevat, ettei yrityksessä ole kiinnostavaa toimintaa, ei välttämättä ole tiedossa yrityksen muiden yksiköiden mahdollisuudet. Osittain tämä voi myös johtua siitä, ettei täysin toisenlaisiin tehtäviin siirtymistä koettu urakehityksenä. Näitä mahdollisuuksia yrityksen kannattaakin tuoda aktiivisesti esiin, esimerkiksi lisäämällä niitä urapolkuun, esittelemällä työtehtäviä tarinallisesti esimerkiksi intranetissä tai työnkierrolla. Muun muassa yrityksen laatuysikkö, jossa syvennyttään muun muassa toiminnan turvallisuuteen, voi olla houkutteleva vaihtoehto niille, joiden ura-ankkurina on omistautuminen. Projektipäällikön tehtävässä myynnillisesti loistanut henkilö voi harkita myyntiysikköön siirtymistä.

Ura-ankkureista testausinsinööreille tärkeimmiksi nousivat elämän tasapaino, työn itsenäisyys ja omistautuminen. Näistä kaksi ensimmäistä ovat Suomen vertailuainestonkin mukaan suomalaisille tärkeitä ura-ankkureita (Salminen 2005, 126-127). Yrityksen olisikin siis tärkeää tuoda työntekijöidensä tietoisuuteen tukensa työelämän joustoihin, kuten etätööhön, vanhempainvapaaseen ja opintovapaaseen. Toisaalta erityisesti nuorille, jotka kaipaavat haasteita, halusivat oppia uutta ja olivat valmiita muuttamaan työn perässä, yrityksen tulee tarjota mahdollisuuksia osallistua projekteihin ja hankkeisiin sekä nostaa esiin konsernin kansainvälisiä työmahdollisuuksia tai tilaisuuksia työskennellä eri toimipisteissä Suomessa.

SGS:n tarjoamasta koulutuksesta ja kouluttautumisen tuesta oltiin montaa mieltä. Kehitettävää tällä saralla siis on yhä. Yrityksen kannattaa analysoida kysymyksen tuloksia vielä tiimeittäin ja selvittää, oliko vastaajien kokemuksissa tiimikohtaisia eroja. Erityisen olennaista on, missä tiimeissä koettiin, että urakehitykseen kannustetaan ja sitä tuetaan. Näiden tiimien johtamiskäytäntöjä tulee jalkauttaa myös muihin tiimeihin. Yrityksen on myös tärkeää varmistaa, että esimiehet ovat tietoisia alaistensa uratoiveista ja osaavat johtaa niiden etenemistä.

Yksi olennaisimpia esiin nousseita kehityskohtia oli se, että monet kokivat yrityksen keskittyvän liikaa tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen. Uralla etenemiselle tai edes sen ajattelemiselle, mitä tulevaisuudeltaan haluaisi, ei jää aikaa. Yrityksen haasteena onkin urakehityksen tukeminen ja myöskin osaamisen johtaminen, jotta henkilöstö kokee olevansa valmis ottamaan lisävastuuta, eikä se aiheuta liiallista stressiä. Tärkeää on myös huomioida tulevaisuuden toiveet jo ajoissa. Moni myös kommentoi etenemisen tapahtuvan liian hitaasti. Pienten kehitysaskelien ottaminen järkevällä aikajänteellä on tärkeää, jotta työ pysyy mielekkäänä. Vastaajista muutamat kommentoivat lisäksi, että liian usein etenemisajatukseen havahdutaan vasta siinä vaiheessa, kun vanhaan työhön on kyllästytty täysin.

5.2 Urapolkumallin kehittäminen ja merkityksellisyys toimeksiantajalle

Kaiken kaikkiaan voisi siis todeta, että tästä urapolusta on varmasti hyötyä erilaisten uramahdollisuuksien viestimiseksi henkilöstölle, mutta myös henkilöstön urakäsityksen avartamiseksi. Nostamalla esiin myös joustavan uran mukaisia kehittymismahdollisuuksia, kuten liikkuminen tiimien välillä, voidaan tuoda esiin myös mahdollisuuksia perinteisen hierarkkisen etenemisen lisäksi. Mallia voidaan myös hyödyntää työnantajamielikuvan luomisessa muun muassa rekrytointiviestinnässä. Tätä kyselypohjaa ja mallinnustapaa voidaan helposti hyödyntää myös yrityksen muissa yksiköissä.

Urapolkumalli on nyt luotu testausinsinöörien itsensä tunnistamien mahdollisuuksien pohjalta. Mallia voi ja varmasti kannattaakin kehittää lisäämällä siihen myös muita tunnistettuja uramahdollisuuksia esimerkiksi esimiesten avustuksella. Urapolkumallista voidaan heti huomata puuttuvan joitain jo edellä mainittuja mahdollisuuksia, kuten kouluttautuminen ja tarkemmin kuvatut mahdollisuudet yrityksen muissa yksiköissä. Toimeksiantajan kannattaa myös harkita, onko tämän kaltainen yleisluontoinen uramahdollisuuksia esittelevä malli kaikista paras juuri heidän hyödynnettäväkseen. Mahdollisuutena on myös esimerkiksi sen laajentaminen tarinallisempaan suuntaan, lisäämällä malliin esimerkkipolkuja, joita yrityksen työntekijät ovat kulkeneet. Tämä myös konkretisoi mallia, eikä se jää pelkäksi ”sanahelinäksi”.

Opinnäytetyöstä nousi kuitenkin myös monia muita ajatuksia ja toiveita urajohtamisen edistämiseksi. Toimeksiantajalle tämä työ antaa siis varmasti paljon ajattelemisen aihetta. Esimerkiksi kehittymisen parempi tukeminen, viestiminen muun muassa työn joustomahdollisuuksista ja erilaisista työmahdollisuuksista (mm. projektit tiimien välillä) kasvattavat työn tulosten perusteella henkilöstön tyytyväisyyttä yrityksen urajohtamiseen ja siten sitouttavat ja motivoivat työntekijöitä.

5.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman kehittymisen arviointi

Lähdin tekemään tätä opinnäytetyötä hieman epäselvin suunnitelmin. Taustalla oli vahvasti henkilöstökyselystä ilmennyt uratoiveiden ja -mahdollisuuksien kohtaaminen, ja kohtaamattomuus, mutta sen tarkemmin en vielä osannut aihettani rajata. Alun perin ajatuksenani oli haastatella otantatutkimuksena osaa testausinsinööreistä, mutta lopulta päädyin kuitenkin tutkimuksellisen ja toiminnallisen työn yhdistelmään, jotta uramahdollisuuksista saataisiin jonkinlainen visuaalinen kartta yrityksen hyödynnettäväksi. Olen tähän valintaan tyytyväinen. Tutkimuksellisessa ja toiminnallisessa työssä on molemmissa mielestäni ikävät ja hyvät puolensa työn tekemisen kannalta ja nyt koen saaneeni hyödyntää molempia työssäni mielekkäällä tavalla.

Tutkimuksellisen ja toiminnallisen työn yhdistämisessä oli myös omat ongelmansa. Koska halusin tutkimuksessani selvittää laajasti testausinsinöörien ajatuksia urasta, omista tavoitteistaan ja SGS:n uramahdollisuuksista, sain tutkimuksesta tuloksena hyvinkin laajan aineiston. Sen analysoinnista ja pohdinnasta olisi saanut yhden kokonaisen opinnäytetyön ja fokuksen pitäminen lopputuotoksessa, urapolutuksessa, oli ajoittain hankalaa. Toisaalta en myöskään halunnut jättää mainitsematta mielenkiintoisia seikkoja tutkimustuloksista. Mielestäni onnistuin lopulta tuomaan tuotosta kiitettävällä tavalla esiin, mutta jos nyt aloitaisin työn alusta, keskittäisin vielä enemmän ajatustani lopputuotokseen työtä tehdessä.

Olisin myös halunnut työssäni parantaa vielä kyselyn sisältöä ja erityisesti kysymysten muotoilua, jotta kyselyn tulokset olisivat olleet vielä laadukkaammat. Suuremmalla otannalla niitä olisi saattanut myös voida yleistää laajemmin. Olisin myös halunnut hyödyntää enemmän artikkeleita ja muuta uudempaa lähdemateriaalia teoriapohjassani, jotta olisin voinut lisätä lähteiden vuoropuhelua. Hyödynsin työni alkuvaiheessa monia uraan liittyviä perusteoksia, joiden sisältämä tieto oli kuitenkin mielestäni kirjoitusajankohdastaan huolimatta yhä oikeaa ja sen vuoksi hyödynnettävissä. Ajatukseni oli tuoda tietoperustaan tällaisen perustiedon lisäksi uusia ajatuksia eri näkökulmista. Nyt jouduin hieman joustamaan tästä aikataulullisista syistä ja muutama vanhempi lähde jäi ilman uutta vertailukoh-
taa.

Aikataulutus oli muutenkin työssäni suurin ongelma. Aloitin työn tekemisen maaliskuun lopussa, sillä tätä ennen suoritin useaa kurssia ja tein neljänä päivänä viikossa töitä. Loppurutistus olikin melkoinen ja päädyin lopulta kirjoittamaan tutkimus, tuotos ja pohdinta -kappaleet käytännössä kahdessa viikossa työni ohella! Muutama lisäpäivä työn tekemiselle olisi varmasti parantanut työssäni sen edellä mainitsemiä ”heikkouksia”. Itse työn kirjoittaminen sujui suhteellisen helposti ja olen tyytyväinen sen yleiseen rakenteeseen ja tekstin sujuvuuteen.

Olen tyytyväinen työhöni kokonaisuutena ja opin sitä tehdessäni valtavasti niin uran monista suunnista, ihmisten uraa ohjaavista tekijöistä kuin toimeksiantajayrityksen, eli nykyisen työpaikkani henkilöstöstä. Työn tekemisistä oli hyötyä ammatilliselle kehitykselleni ja sain valtavasti uusia ajatuksia urajohtamisen kehittämiseen työssäni. Ura-ankkuriteoria oli minulle entuudestaan täysin tuntematon, ja uskon voivani hyödyntää sitä myös tulevaisuudessa, vaikka tämänhetkiseen työnkuvaani uraohjaus ei kuulukaan. Erilaisiin urapolkumalleihin tutustuminen oli myös antoisaa, sillä ne tarjosivat hyvin erilaisia näkemyksiä samaan aiheeseen, sekä konkreettisia esimerkkejä visuaaliseen toteutukseen.

Kaiken kaikkiaan olen ylpeä siitä, että sain työn valmiiksi ja uskon sen olevan toimeksiantajalle hyödyllinen. Opinnäytetyöohjaajani ja toimeksiantajani antoivat minulle vapaat kädet, mutta ohjasivat oikeaan suuntaan ollessani itse hukassa lukuisten ideoideni ja ajatus-teni kanssa. Olen saanut myös palautetta ja kiitosta työn kohderyhmältä, testausinsinööreiltä. Lähdän tyytyväisenä jatkamaan tulosten analysointia ja urajohtamisen kehittämistäni opinnäytetyöni ulkopuolella, osana päivittäistä työtäni toimeksiantajan henkilöstöhallinnossa.

Lähteet

- Airo, J-P., Rantanen, J. & Salmela, T. 2008. Oma ura, paras ura. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Baruch, Y. 2004. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9, 1, s. 58-73.
- Hasu, M., Kupiainen, M. Käsälä, M., Kovalainen, A. Leppänen, A. & Toivanen, M. 2010. Onnistu osaamisen uudistajana. Osaamisen ja uran innovatiivinen ja tasa-arvoinen kehittäminen. Työterveyslaitos ja Turun yliopiston Kauppakorkeakoulu. Helsinki.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Inkson, K., Dries, N. & Arnold, J. 2015. *Understanding Careers*. SAGE Publications Ltd. London.
- Koivuniemi, P. 2008. Tilastokeskuksen urapolkujen kehittäminen – Projektin loppuraportti. Luettavissa: <http://vm.fi/documents/10623/307715/Tilastokeskus.pdf/75590784-c135-4598-bc08-450e5b18e8b6>. Luettu: 15.4.2018.
- KvantiMOTV 2009. Summamuuttuja. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/summamuuttujat/summamuuttuja.html>. Luettu: 24.4.2018.
- Rakennusteollisuus 2018. Kiinteistöpalvelut. Luettavissa: <http://themesta.net/ammatit/kiinteistopalvelut/>. Luettu: 15.4.2018.
- Rantanen, S. 2017. Näin tarinallistat osaamispolut – uratarinat infograafiksi puettuna. Luettavissa: <http://emine.fi/uratarina-infograafiksi-puettuna/>. Luettu: 13.4.2018.
- Reid, H. 2016. *Introduction to Career Counselling & Coaching*. SAGE Publications Ltd. London.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Teemoittelu. Luettavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html. Luettu: 28.4.2018.

- Salminen, O. 2005. Joustava urakehitys – Miten johtaa sitä? Edita Prima Oy. Helsinki.
- Sanisalo, J. 2016. Urapolustus asiantuntijuuden kehittäjänä. Opinnäytetyö. Mikkelin ammattikorkeakoulu.
- Schein, E. H. 2006. Career Anchors: Self-assessment. Pfeiffer. San Francisco.
- SGS 2018a. Kuluttajatuotteet ja jälleenmyynti. Luettavissa: <http://www.sgs.fi/fi-fi/consumer-goods-retail>. Luettu: 9.4.2018.
- SGS 2018b. SGS lyhyesti. Luettavissa: <http://www.sgs.fi/fi-fi/our-company/about-sgs/sgs-in-brief>. Luettu: 5.4.2018.
- Sharf, R. S. 2010. Applying Career Development Theory to Counselling. Brooks/Cole, Cengage Learning. Belmont.
- Studentwork 2018. Nuoret osaajat työelämässä 2018. Luettavissa: <https://www.studentwork.se/media/nuoret-osaajat-tyoelamassa-2018/nuoret-osaajat-tyoelamassa-2018.pdf>. Luettu: 27.4.2018.
- Tower Watson 2014. Perspectives. Career Management – Making It Work for Employees and Employers. Luettavissa: <https://www.towerswatson.com/en-GB/Insights/Newsletters/Europe/HR-matters/2014/12/Career-management-Making-it-work-for-employees-and-employers>. Luettu: 15.4.2018.
- Viitala R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Inforviestintä Oy. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Liitteet

Liite 1. Kyselyn saateviesti

Aihe: Urakysely testausinsinööreille

Hei!

HR-opintoni Haaga-Heliassa ovat opinnäytetyötäni vaille valmiit. Opinnäytetyöni aiheena on SGS Finlandin testausinsinöörien uratoiveet sekä uramahdollisuudet ja niiden mallintaminen urapoluksi.

Opinnäytetyöni idea lähti viime vuoden Catalyst-kyselystä, tarkemmin sanottuna kysymyksestä ”Koen, että voin saavuttaa uratavoitteeni SGS:llä.” Kaikista vastaajista vain kolmasosa oli tätä mieltä ja halusin selvittää tarkemmin ihmisten ajatuksia tähän aiheeseen liittyen. Lisäksi erityisesti esimiesten suunnalta on tullut toiveita jonkinlaisesta urapolkumallista tueksi esimerkiksi kehityskeskusteluihin.

Toivon, että voisit vastata oheiseen kyselyyn omista uratoiveistasi, -tavoitteistasi ja mieliteistäsi SGS:n tarjoamista uramahdollisuuksista. Tämän kyselyn tuloksia tullaan hyödyntämään urapolkujen mallinnuksessa. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 15 minuuttia ja siihen vastataan anonyymisti. **Vastausaika on keskiviikkoon 18.4. saakka.**

Linkki kyselyyn on viestin lopussa.

Jos sinulla on kysyttävää, voit totta kai laittaa minulle viestiä tai tulla juttelemaan!

Kiitos vastauksistasi!

Terveisin

Tea Perttula
Human Resources
HR Assistant

Liite 2. Kyselylomake



Testausinsinöörien uratoiveet ja -mahdollisuudet SGS:llä

Tämän kyselyn tavoitteena on selvittää, millaisia uratoiveita ja -tavoitteita sinulla on, mikä sinusta on uralla etenemistä ja millaisina näet SGS:n tarjoamat uramahdollisuudet.

Kysely on anonymi. Vastaathan viimeistään keskiviikkona 18.4. Kiitos!

Taustatiedot

1. Yksikkösi *

- EMC/RF
- MEDICAL
- KOTY
- ESO
- LITE
- ELE

2. Ikäsi *

- 20-29 v.
- 30-39 v.
- 40-49 v.
- 50-59 v.
- 60-69 v.



Testausinsinöörien uratoiveet ja -mahdollisuudet SGS:llä

3. Mikä motivoi sinun uravalintojasi? *

Pohdi omaa työuraasi ja uravalintojasi tähän asti. Miksi olet päättänyt juuri tiettyihin työpaikkoihin ja -tehtäviin? Millainen työ on motivoinut sinua eniten?

Pohdi myös tulevaa. Mikä on sinulle tärkeintä, kun mietit tulevaa uraasi? Mihin tähtäät? Mistä et luopuisi mistään hinnasta? Valitse sitten, kuinka hyvin seuraavat väittämät sopivat sinuun.

	täysin eri mieltä	osittain eri mieltä	ei sa- maa eikä eri mieltä	osittain samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Haluan organisoida ja johtaa muiden työtä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluan, että päätöksilläni on vaikutusta organisaation menestykseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluan kehittää osaamistani laaja-alaisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mittaan menetystäni tulosten ja saavutusten perusteella.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluan hyödyntää ja laajentaa työssäni erityisosaamistani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Haluaa saada lisää vastuuta ja toimia asiantuntijana.
- Nautin oppimisesta ja tavoitteellisuudesta.
- Minulle tärkeintä työssä on suuri vapaus toimia itsenäisesti. Työ saa sisältää tarkkoja tavoitteita, jos voin itse päättää, kuinka toteutan ne.
- Tunnustus ja palkitseminen voivat minua.
- Haluan luoda ja kehittää uutta.
- Haluan menestyä omien ideoideni toteuttajana.
- Motivoidun eniten hankalan ongelman ratkaisemisesta tai vaikeasta haasteesta selviämisestä.
- Muiden ja itseni voittaminen on minulle menestyksen mittari.
- Kaipaen jatkuvasti uusia haasteita, muuten tylsistyn.
- Työn tulee olla merkityksellistä ja linjassa oman arvomaailmani kanssa.

Haluan auttaa työssäni muita ja toimia hyvän asian, esimerkiksi luonnonsuojelun, lääketieteen tai turvallisuuden puolesta.

Uran sijaan minulle tärkeintä on elämän tasapaino: perhe, ura ja oma vapaa-aikani ovat sopuosinussa.

Työltä kaipaan ennen kaikkea joustavuutta.

Menestys tarkoittaa minulle konkreettista onnistumista kuin pelkkää työhön liittyvää menestystä.

Työssä ehdottomasti tärkeintä on ennakoitavuus ja turvallisuus, erityisesti taloudelliselta näkökannalta.

Voidakseni rentoutua, haluan olla töissä vakaassa yrityksessä, jossa on turvatut edut ja eläkejärjestelyt.

Uravalintojani ohjaa kaikista eniten työn sijainti, en ole valmis muuttamaan työn perässä. Omaan sijaintiini minut saattaa sitoa esimerkiksi perhe tai sukujuuret alueella.

4. Mikä on urakehitystä? *

Jokainen ihminen käsittää uran ja urakehityksen hieman eri tavalla. Valitse alla olevista vaihtoehdoista ne, jotka sinun mielestäsi ovat urakehitystä.

- Yleneminen organisaation hierarkiassa esim. esimiestehtäviin
- Hierarkkisesti alempaan tehtävään siirtyminen esim. spesialistista testausinsinööriksi
- Työtehtävästä toiseen siirtyminen samalla hierarkiatasolla esim. testausinsinööriksi toiseen tiimiin
- Täysin toisiin tehtäviin / toiselle alalle siirtyminen
- Toiseen organisaatioon siirtyminen
- Kouluttautuminen, opiskelu
- Osaaminen laajentuminen, uuden oppiminen esim. projektin yhteydessä
- Osaamisen syventäminen, oman erikoisosaamisen karttuminen esim. projektin yhteydessä
- Toimenkuvan muuttuminen esim. uusia tehtäviä, vastuun lisääntyminen

5. Miten sinusta testausinsinööri voi edetä urallaan SGS:llä? Minkälaisia vaihtoehtoja näet? *

6. Kuinka SGS:n uramahdollisuudet kohtaavat omat toiveesi? *

7. Mitkä tekijät tukevat uratavoitteidesi saavuttamista SGS:llä? Mitkä ovat sen esteenä? *

8. Muita kommentteja aiheeseen liittyen?

Liite 3. Muistutusviesti kyselystä

Aihe: Muistathan vastata urakyselyyn!

Hei!

Muistathan vastata testausinsinöörien urakyselyyn **viimeistään keskiviikkona 18.4.!**

Linkki kyselyyn viestin lopussa. Kiitos!

T. Tea