

## Urajohtaminen Yritys X:n henkilöasiakaspalvelussa

Jemina Nyman



<b>Tekijä(t)</b> Jemina Nyman	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Urajohtaminen Yritys X:n henkilöasiakaspalvelussa	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 30 + 4
<p>Jatkuva oppiminen ja itsensä kehittäminen ovat tärkeitä taitoja nykyajan työelämässä. On sekä työnantajan että työntekijän etu, että työntekijällä on monenlaisia taitoja, jotka auttavat pysymään työelämässä, vaikka oma työ muuttuu. Hyvällä urajohtamisella on positiivinen vaikutus sekä yritykseen että sen työntekijöihin.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää urajohtamisen nykytila Yritys X:n henkilöasiakaspalvelussa työntekijöiden ja esimiesten näkökulmasta sekä urajohtamiseen käytettävät menetelmät ja esimiesten tarvitsema tuki urajohtamisessa. Yhtenä tavoitteena oli myös selvittää, millaisia tarpeita ja toiveita Yritys X:n henkilöasiakaspalvelussa työskentelevillä henkilöillä sekä heidän esimiehillä on urajohtamisen suhteen.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisesti, kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Tutkimusta varten toteutettiin kaksi eri kyselyä tammikuussa 2021 sekä tämän lisäksi haastattelin osaa henkilöasiakaspalvelun esimiehistä maaliskuussa 2021.</p> <p>Tutkimustuloksista selvisi, että sekä henkilöasiakaspalvelun työntekijät että esimiehet kokivat tarvetta urajohtamisen päivitykselle Yritys X:n henkilöasiakaspalvelussa. Isoimpina kokonaisuuksina tutkimuksesta nousi esiin keskustelun vähäinen määrä työntekijöiden ja esimiesten välillä tähän aiheeseen liittyen. Tämän lisäksi tiedon puute eri urakehitysmahdollisuuksista niin työntekijöiden kuin esimiestenkin puolella nousi esiin. Aikatauluhaasteet sekä urajohtamisen tasoero esimiesten välillä nousivat myös esiin tutkimustuloksista.</p> <p>Urajohtamista Yritys X:n henkilöasiakaspalvelussa on syytä päivittää ja lisätä. Työntekijöiden saama urajohtamisen taso vaihtelee esimiesten välillä, tätä tasoeroa on syytä lähteä tasoittamaan nimenomaan sillä tiedon ja osaamisen lisäämisellä niille esimiehille, jotka kokevat kaipaavansa lisää koulutusta tai valmennusta asian suhteen. Keskustelua tähän asiaan liittyen työntekijöiden sekä esimiesten välillä on syytä lisätä. Tällä tavalla työntekijän kokemus siitä, että työnantaja välittää hänestä ja haluaa auttaa häntä kehittymään kasvaa.</p>	
<b>Asiasanat</b> Urakehitys, työura, asiakaspalvelu	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Tietoperusta .....	3
2.1	Uran määritelmä .....	3
2.2	Urajohtaminen ja sen käytännöt .....	5
2.3	Uraohjaus Yritys X:n henkilöasiakaspalvelussa .....	6
2.4	Urajohtamisen kehittäminen .....	8
3	Tutkimusprosessi ja tutkimustulokset .....	9
3.1	Tutkimus- ja analysointimenetelmät sekä tutkimuksen toteutus .....	9
3.2	Kohderyhmät ja heidän taustatiedot .....	14
3.3	Tutkimustulokset .....	16
4	Pohdinta .....	22
4.1	Johtopäätökset .....	22
4.2	Jatkotutkimusehdotukset .....	24
4.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	24
4.4	Oman oppimisen arviointi .....	26
	Lähteet .....	28
	Liitteet .....	31
	Liite 1. Kollegoiden kyselylomake .....	31
	Liite 2. Esimiesten kyselylomake .....	33
	Liite 3. Esimiesten haastattelukysymykset .....	36
	Liite 4. Kyselyiden saatekirje .....	37

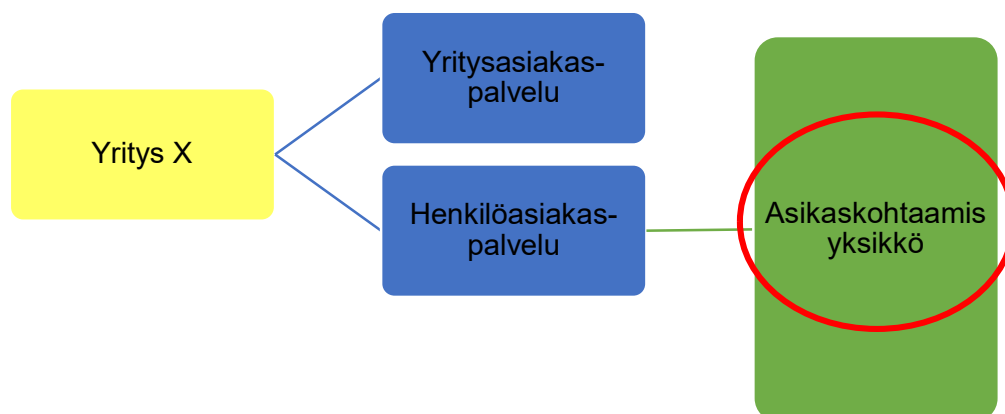
# 1 Johdanto

Uuden oppiminen ja itsensä jatkuva kehittäminen on ollut jo jonkin aikaa yksi isoista trendeistä työelämässä. Työelämä muuttuu koko ajan ja automatiikkaa lisääntyä, tämän seurauksena työnkuvat muuttuvat. On sekä työnantajan että työntekijän etu, että työn murroksessa työntekijällä on monenlaisia taitoja, jotka auttavat pysymään työelämässä, vaikka oma työ muuttuu. Urajohtamisella voidaan vaikuttaa myös työntekijän työhyvinvointiin, motivaatioon sekä sitouttamiseen.

Olen työskennellyt Yritys X henkilöasiakaspalvelussa yli 10 vuotta ja opinnäytetyön aihetta miettiessäni oli selvää, että halusin tehdä työni toimeksiantona omalle työnantajalleni. Keskustelin opinnäytetyöni aiheesta henkilöstöjohtajamme kanssa ja sain häneltä paljon erilaisia ehdotuksia opinnäytetyöni mahdolliseksi aiheeksi. Valintani kohdistui uraohjausta käsittelevään teemaan, koska aihe kiinnostaa minua paljon ja aiheen linkitys osastolle, jossa itse työskentelen lisäsi entisestään mielenkiintoani aihetta kohtaan. Tämän lisäksi keskustelussa kävi ilmi, että toimeksiantaja kaipaa lisätietoa nimenomaan siitä, millaisia tarpeita ja toiveita Yritys X:n henkilöasiakaspalvelussa työskentelevillä henkilöillä on uraohjauksen suhteen.

Yritys X:n yhtenä arvona on uusiutuminen, joka kannustaa jatkuvaan parantamiseen ja uuden oppimiseen. Urajohtaminen linkittyy vahvasti tähän arvoon, koska sitä kautta voidaan tarjota työntekijöille mahdollisuus kehittää itseään sekä esitellä erilaisia työkaluja itsensä kehittämiseen myös tämän aiheen ympäriltä.

Yritys X:n asiakassegmentit koostuvat kuluttaja-asiakkaista sekä yritysasiakkaista, tämä opinnäytetyö koskee Yritys X:n henkilöasiakaspalvelun asiakaskohtaamisyksikköä.



Kuvio 1. Ote Yritys X:n organisaatiorakenteesta.

Opinnäytetyöni käsittelee Yritys X:n henkilöasiakaspalvelussa työskentelevien henkilöiden urajohtamista. Tarkoituksena on selvittää urajohtamisen nykytila Yritys X:n henkilöasiakaspalvelussa kollegoiden ja esimiesten näkökulmasta sekä, miten urajohtaminen on toteutettu. Tämän lisäksi tarkoitus on selvittää, minkälaista tukea he siihen kaipaisivat. Näiden tietojen perusteella selviää, kohtaavatko henkilöasiakaspalvelussa työskentelevien henkilöiden tarpeet ja toiveet sen urajohtamisen kanssa, jota heidän esimiehensä pystyvät tällä hetkellä antamaan. Tuon tiedon pohjalta voidaan miettiä, millä tavalla urajohtamista voidaan kehittää. Tämän opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

Millainen on urajohtaminen esimiesten ja alaisten näkökulmasta Yritys X:n henkilöasiakaspalvelussa ja miten he sitä kehittäisivät?

Tutkimuksen alakysymykset ovat:

1. Miten urajohtaminen on toteutettu Yritys X:n henkilöasiakaspalvelussa?
  - a) Millä tavalla alaiset saavat uraneuvontaa?
  - b) Millä tavalla esimiehet toteuttavat urajohtamista?
2. Minkälaista tukea esimiehet tarvitsevat urajohtamisessa?

Opinnäytetyö on rajattu siten, että se koskee Yritys X:n henkilöasiakaspalvelussa sekä käytönvarmistuksessa työskenteleviä henkilöitä ja heidän esimiehiään. Muut henkilöasiakaskohtaamisyksikköön kuuluvat tiimit on rajattu pois, koska heidän työtehtävänsä ovat erilaisia. Tutkimuksessa en tutki kyvykkyyksien johtamista, sitouttamista sekä palkitsemista, vaikka nämä aihepiirit ovat lähellä opinnäytetyön aihepiirin kanssa, koska ne eivät anna vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Urajohtamiseen liittyviä toiveita, tarpeita sekä esimiesten kykyä urajohtamiselle selvitetään kvalitatiivisen tutkimuksen avulla, kuitenkin hyödyntäen kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimuksen taustana on se, että Yritys X:n henkilöasiakaspalvelussa työskentelee paljon henkilöitä, joilla on pitkä työura takana samassa tehtävässä. Tutkimuksella halutaan saada selvyyttä siihen, millainen tuki urajohtamisessa olisi henkilöasiakaspalvelussa työskentelevien henkilöiden näkökulmasta paras tuki.

Opinnäytetyön rakenne etenee siten, että seuraavassa luvussa esittelen aihepiiriin liittyvää tietoperustaa, kolmannessa luvussa käyn läpi käyttämäni tutkimusmenetelmät sekä tutkimustulokset ja neljännessä luvussa pohdinnan.

## 2 Tietoperusta

Tässä luvussa käyn läpi urakäsitteen määritelmän sekä kuvaan urajohtamista. Tämän lisäksi avaen erilaisia urajohtamisen keinoja sekä kuvaan, mitkä urajohtamisen keinot ovat Yritys X:n henkilöasiakaspalvelussa käytössä.

### 2.1 Uran määritelmä

Uraa on tutkittu 1900-luvun alkupuolelta lähtien eri tieteenaloilla, mikä on vaikuttanut eroihin sen määritelmässä. Alussa uraa tutkivat sosiologit ja tämän jälkeen tutkimukset laajenivat myös muiden yhteiskuntatieteiden piiriin, esimerkiksi psykologian, organisaatiotutkimuksen sekä taloustieteen puolelle. Sosiologisesta sekä psykologisesta näkökulmasta katsottuna uraa ei käsitetty pelkästään yksilön työurasta muodostuvasta kokonaisuudesta, vaan sen ajateltiin olevan laajempi kokonaisuus ja näin ollen kattavan yksilön koko elämänkaaren. Tähän elämänkaareen liittyivät kiinteästi esimerkiksi yksilön eri roolit ja ne saattoivat olla työhön liittyviä tai työhön liittymättömiä. Tällöin ura koostui muustakin, kuin vain ammatillisista saavutuksista. Uratutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen puolella sijoittuu 1970-luvun alkuun. Sen tavoitteena on ollut tutkia uria huomioiden yksilöiden ja organisaatioiden näkökulmat sekä näiden välinen suhde. Vaikka alussa tutkimukset perustuivat aiemmin tehtyihin tutkimuksiin sosiologian sekä psykologian saralla, niin organisaatio- ja johtamistutkimuksen puolella ei enää keskitytty yksilön elämänkaareen. Yhtenä tunnetuimmista ja laajasti hyväksytyistä määritelmistä voidaan pitää kuvausta, jossa uran katsotaan koostuvan yksilön työkokemusten sarjasta, joka kehittyy ajan myötä. Tässä opinnäytetyössä ura käsitetään tämän määritelmän mukaisesti, koska tässä määritelmässä uraan vaikuttavat sekä yksilön henkilökohtaiset tavoitteet että niiden yritysten tavoitteet, joissa yksilö työskentelee uransa aikana. (Arthur, Hall & Lawrence 1989, 8-10; Hughes 1937, 410; Louis 1980, 330; Koivunen, Lämsä & Heikkinen 2012, 10-11; Tuomisto 2018, 17-18; 20-21.)

Urakäsite voidaan jakaa perinteiseen sekä nykyaikaiseen. Tutkimuksissa perinteinen urakäsite on ollut vallalla alkuajoista lähtien aina 1990-luvulle asti. Tämän jälkeen tutkimuksissa alkoi esiintyä nykyaikaisia urakäsitteitä. Perinteinen urakäsite kattaa ajatuksen, että ura on katkeamaton työtehtävien sarja, joka rakentuu suoraviivaisesti yhden tai kahden organisaation sisällä. Perinteisessä urakäsitteessä on tyypillistä, että työntekijän urakehitys oli pitkälti organisaation vastuulla. Tällöin uralla menestymistä mitattiin ylennysten tai palkan määrällä. Perinteiseen urakäsitteeseen kuului myös se, että työntekijän ja yrityksen välillä vallitsi psykologinen sopimus. Tällä sopimuksella tarkoitetaan sitä, että työnte-

kijä saa työpanostuksestaan sekä lojaliteetista yritystä kohtaan vastineeksi rahallisen korvauksen sekä takuun siitä, että hänellä on töitä yrityksessä myös tulevaisuudessa. Nykyaikaisessa urakäsitteessä yksilön työuran ajatellaan etenevän enemmän horisontaalisesti. Nykyaikaiset urakäsitteet ovat vakiinnuttaneet paikkansa tutkimuksissa, koska niiden katsotaan sopivan paremmin nykypäivän muuttuvaan työympäristöön. Yhteistä nykyaikaisille urakäsitteille on esimerkiksi uudistuminen sekä ammatillinen ja yksilöllinen kehittyminen. Nykyaikaiselle urakäsitykselle on ominaista työntekijän liikkuvuus uralla eri yritysten sekä työtehtävien välillä. Tällä tavalla työntekijä kartuttaa ammattitaitoaan sekä verkostoituu. Nykyaikaisissa urakäsitteissä perinteinen psykologinen sopimus on erilainen, nyt sopimus perustuu jatkuvaan oppimiseen ja työntekijän identiteetin rakentamiseen työn kautta. Nykyaikaisissa urakäsitteissä vastuu työntekijän urasta on siirtynyt yritykseltä työntekijälle. Taulukossa 1 on esitetty perinteisen sekä nykyaikaisen urakäsitteiden erot. (Bravo, Seibert, Kraimer, Wayne & Liden 2017, 523; Chudzikowski 2012, 298; 300; Hall 1996, 8; Sullivan 1999, 457-458; Tuomisto 2018, 23, 26; Rinne 2019, 31-34.)

Taulukko 1. Perinteisen ja nykyaikaisen urakäsityksen erot (mukaillen Sullivan 1999)

	Perinteinen	Nykyaikainen
Liikkuvuus	1-2 yritystä	Useampi yritys
Menestyksen mittari	Ylennykset, palkan määrä	Mielekäs työ
Vastuu urakehtiyksestä	Yrityksellä	Työntekijällä

Yksilön uraa voidaan tarkastella subjektiivisesti tai objektiivisesti. Subjektiivisella näkökulmalla tarkoitetaan esimerkiksi sitä, minkälaisia ajatuksia tai odotuksia yksilöllä on omasta urastaan ja mikä häntä motivoi. Objektiivinen ura on näkyvää ja sillä tarkoitetaan niitä työkokemuksia, joista yksilön urapolku on tähän mennessä muodostunut. Uraa voidaan tarkastella myös organisaation näkökulmasta, jolloin yritys pyrkii hyödyntämään yksilöiden urapäätöksiä ja niiden avulla vahvistamaan omaa osaamistaan, uusiutumistaan sekä kilpailukykyään. (Lähteenmäki 1995, 31; Salminen 2005, 51; Salonen 2002, 4-5.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastelen uraohjausta Yritys X:n henkilöasiakaspalvelussa sekä työntekijän että yrityksen näkökulmasta; vaikka vastuu urasta on vuosien saatossa siirtynyt yritykseltä enemmän yksilön vastuulle, niin nämä elementit eivät sulje toisiansa pois, vaan toimivat rinnakkain. (Lähteenmäki 1995, 31.)

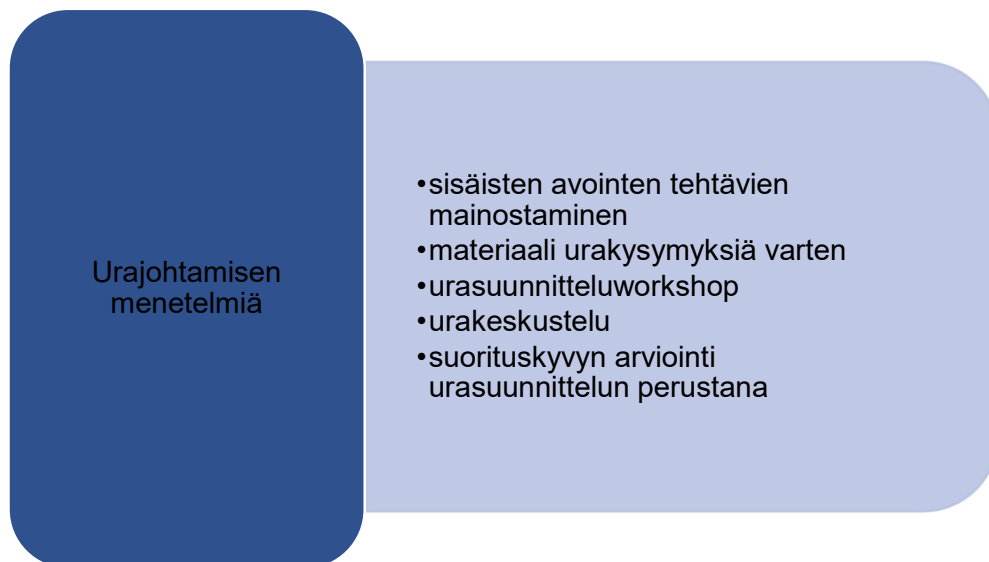
## 2.2 Urajohtaminen ja sen käytännöt

Yrityksen urajohtamisella tarkoitetaan erilaisia toimintatapoja ja käytäntöjä, joilla se pyrkii kehittämään työntekijöidensä työuria. Urajohtamiseen katsotaan kuuluvan olennaisesti työntekijöiden ohjaus, jotta he hahmottavat omat kiinnostuksen kohteensa, omat kykynsä sekä tarjolla olevat mahdollisuudet kehittymiselle sekä motivoiviin työtehtäviin. Työntekijöiden urasuunnittelun tavoitteena on sitouttaa työntekijät yritykseen. Toimivan ja joustavan urajohtamisen lopputulos hyödyntää sekä työntekijää että yritystä. Urajohtaminen katsotaan nykyään kuuluvaksi sekä työntekijän että sen yrityksen vastuulle, jossa hän työskentelee. Tällaisen yhteisvastuun tarkoituksena on jakaa erilaisia työuran kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä yksilön sekä yrityksen kesken, koska se tehostaa kehitysprosessia. Työntekijän näkökulmasta katsottuna puhutaan urasuunnittelusta. Tähän kuuluvat esimerkiksi oman urasuunnitelman luominen, joka pitää sisällään omia odotuksia, uratavoitteita, osaamisen kartoitusta sekä vahvuuksien ja heikkouksien määrittelemistä. Urasuunnittelu auttaa työntekijää tunnistamaan todelliset uratavoitteet sekä vahvuudet ja näiden avulla tekemään oikeita valintoja. Työntekijän omat uratavoitteet eivät aina välttämättä kohtaa yrityksen tarpeiden ja tavoitteiden kanssa. (Lähteenmäki 1995, 28; 265; Orpen 1994, 27-29; Viitala 2021, 143-144.)

Uraohjauksen toteuttaminen on usein esimiesten vastuulla, vaikka heillä ei välttämättä ole riittävää osaamista tai keinoja sille. Esimiesten katsotaan olevan myös tärkeässä roolissa työntekijöiden urakehityksessä. Heidän antamansa tuki parantaa työntekijöiden sitoutumista yritykseen, motivaatiota sekä uratavoitteiden saavuttamista. Aiemmin urajohtaminen on saattanut olla henkilöstöosaston tehtävä. Muutoksen katsotaan olevan oikean suuntaan, vaikka siihen liittyy joitakin haasteita. Esimies voi kokea, että hänellä ei ole osaamista tai aikaa urajohtamiselle. Urajohtamisen hyvällä hallinnalla on iso rooli yrityksen kilpailuedun kannalta ja tästä syystä yrityksen on huolehdittava esimiehen riittävästä HR-osaamisesta. Puutteet tässä vaikuttavat urajohtamisen onnistumiseen. Jotta esimiehet pystyvät esimerkiksi motivoimaan tai edistämään henkilöstön suorituskykyyn liittyviä asioita, tulee HR-käytänteiden olla hyvin suunniteltuja. Jotta esimies onnistuu tukemaan työntekijöitä urakehitykseen liittyvissä asioissa, kannattaa hänen selvittää, minkälaista osaamista häneltä vaaditaan ja tarvittaessa kehittää sitä, tuoda esille yrityksen urakehitysmahdollisuudet sekä käydä alaisten urakeskusteluita ajan kanssa. Tärkeitä tekijöitä onnistuneeseen urajohtamiseen yrityksessä ovat esimiehen tietoisuus, hyväksyntä, saavutettavuus sekä esimiehen ja työntekijän välinen yhteistyö urakehityksessä. Isossa roolissa urajohtamisen onnistumiselle on myös esimiesten ja alaisten välinen luottamus. (Hassel-Lindström 2019, 18-20; Larsen & Brewster 2003, 229.)



Urajohtamisen menetelmiä on olemassa paljon ja osassa yrityksiä saatetaan käyttää yksittäisiä menetelmiä tai näiden yhdistelmää. Yrityksen on syytä käydä menetelmät läpi huolellisesti ja valita omaan käyttöön parhaiten sopivat, jotta työntekijät saavat parhaat mahdollisuudet oppia sekä kehittyä ja tällä tavalla edistävät yrityksen menestystä. Erilaisilla menetelmillä on tietyt käyttötarkoitukset sekä ominaisuudet. Yrityksen sisällä olevien avointen työtehtävien mainostaminen antaa työntekijöille kuvan, että yritys haluaa ensisijaisesti etsiä tekijän avoimeen paikkaan yrityksen sisältä. Urakysymyksiä varten tehdystä materiaalista selviää esimerkiksi uudelle työntekijälle mahdolliset urapolut sekä etenemismahdollisuudet yrityksessä. Uraworkshopit taas auttavat työntekijöitä hahmottamaan oman uran tulevaisuuden näkymiä. Urakeskustelu on esimerkiksi esihenkilön ja työntekijän välinen keskustelu, jossa pyritään löytämään toimintamallit, jotka vastaavat sekä yrityksen että työntekijän tarpeita ja tavoitteita. Suorituskyvyn arviointia urasuunnittelun perustana voidaan hyödyntää koulutus- ja kehitystarpeiden kartoittamisessa. (Hassel-Lindström 2019, 15-17.) Kuviossa 2 on listattu joitakin urajohtamisen menetelmiä.

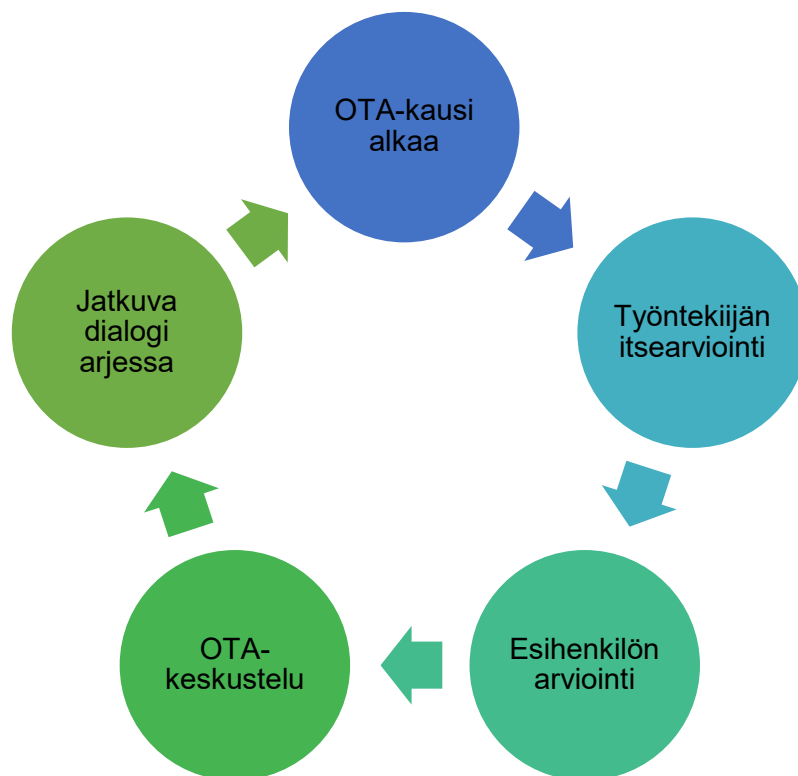


Kuvio 2. Urajohtamisen menetelmiä (mukaillen Hassel-Lindström 2019)

### 2.3 Uraohjaus Yritys X:n henkilöasiakaspalvelussa

Yritys X:ssä osaamisen kehittäminen on tärkeässä roolissa ja yksi yrityksen arvoista on uusiutuminen. Yrityksen tavoitteena on tarjota työntekijöilleen kattavat mahdollisuudet oppia ja kehittyä, koska sen katsotaan edesauttavan yrityksen menestystä. Osaamisen kehittämisen tueksi käytössä on 70-20-10 malli, jonka tarkoituksena on tuoda näkyväksi erilaiset käytettävät menetelmät. Tämä kyseinen malli koostuu työssä oppimisesta, yhdessä oppimisesta sekä itseopiskelusta ja koulutuksista. (Yritys X 2020.)

Seuraavaksi esittelen Yritys X:n henkilöasiakaspalvelussa käytössä olevat urajohtamisen menetelmät. Oppimis- ja tavoitekeskustelu eli OTA on esihenkilön ja työntekijän yhteinen hetki, jossa keskustellaan, asetetaan tavoitteet ja suunnitellaan oppimista tuleville kuukausille. Tämä keskustelu käydään kaksi kertaa vuodessa. Keskustelun aikana käydään ajankohtaisten asioiden lisäksi läpi myös muita tärkeitä asioita, kuten työhyvinvointia. Keskustelun aikana työntekijän on mahdollista antaa myös palautetta esihenkilölle. Oppimis- ja tavoitekeskusteluun on syytä valmistautua huolella, joten ennen itse keskustelua työntekijä täyttää itsearviointilomakkeen. Siitä huolimatta, että OTA-keskusteluiden pääpaino on oppimisen suunnittelussa ja tavoitteiden asettamisessa, on kuitenkin onnistumisen kannalta tärkeää, että arjessa keskustellaan siitä, miten tavoitteet saavutetaan ja reflektoidaan oppimista. Tällä tavalla tehdään esimerkiksi näkyväksi jo saavutetut tavoitteet. (Yritys X 2021.) Kuvio 3 esittelee OTA-keskustelun syklin.



Kuvio 3. Oppimis- ja tavoitekeskustelun sykli (mukaillen Yritys X 2021)

Yritys X:n urakartan avulla voi tutustua eri yksiköissä oleviin rooleihin ja niihin liittyviin osaamisvaatimuksiin. Urakartan avulla on tarkoitus tuoda näkyväksi, mitä erilaisia työtehtäviä yksiköissä on ja millaista osaamista sekä kokemusta niissä vaaditaan. Urakartta helpottaa urasuunnittelussa sekä osaamisen kehittämisessä. Urakartta rakentuu kahdesta eri osasta, roolikartasta sekä roolikuvauksista. Roolikuvaukset eivät ole suoria tehtäväkuvauksia, vaan yleisen tason kuvaus tietystä roolista. Kunkin roolin alta löytyy neljä osiota

ja ne ovat roolin yleiskuvaus, päätöksen teon vaikutus, vuorovaikutus, koulutus ja kokemus, osaaminen sekä vaativuusluokka. (Yritys X 2021.)

Näiden esiteltyjen urajohtamisen menetelmien lisäksi Yritys X:n henkilöasiakaspalvelussa on käytössä päivä työkaverina-menetelmä sekä työnkierto-menetelmä. Näiden lisäksi erilaisia koulutuksia on tarjolla runsaasti, joita esihenkilöt voivat esimerkiksi vinkata työntekijöille. Päivä työkaverina-menetelmän tarkoituksena on, että työntekijä pääsee seuraamaan päivän ajan jonkun tietyn henkilön työtä. Työnkierto taas tarkoittaa sitä, että kaksi työntekijää vaihtavat työtehtäviä hetkellisesti toistensa kanssa ja tällä tavoin pääsevät näkemään, mitä toisen työ pitää sisällään. Lisäksi uutena urasuunnittelun työkaluna on tullut uramuotoilun verkkokurssi, jonka tavoitteena on auttaa omien uratoiveiden tunnistamisessa sekä löytämään konkreettisia keinoja niiden edistämiseen. Verkkokurssi auttaa monenlaisissa tilanteissa aina oman osaamisen päivittämisestä isompaan uramuutokseen ja tarjoamalla tähän erilaisia välineitä. (Yritys X 2021.)

## **2.4 Urajohtamisen kehittäminen**

Keskustelun puute esimiehen sekä alaisen välillä on varmasti yleisin ongelma urajohtamiseen liittyen. Tämän lisäksi esimerkiksi esimiehen oletukset siitä, että työntekijät ovat tyytyväisiä nykyiseen tehtäväänsä aiheuttaa sen, että alaisten urakehityksestä ei keskustella. Myöskään työntekijät eivät välttämättä uskalla ottaa asiaa puheeksi, jos he eivät hahmota mahdollisuuksia urakehitykselle tai heillä ei ole tietoa urakehitysprosessista yrityksessä. Tämä saattaa aiheuttaa sen, että työntekijä lähtee etsimään uramahdollisuuksia toisesta yrityksestä. Näkemyserot urajohtamisen vastuista yrityksessä saattavat myös aiheuttaa ongelmia. Jotta urajohtaminen olisi jouhevaa ja sitä voisi kehittää, niin olisi syytä käydä läpi näkemyksiä vastuiden jakautumisesta, luoda pelisäännöt sekä määrittää vastualueet mahdollisimman selkeiksi. Esimiesten valmentava ote urajohtamisessa edesauttaa esimerkiksi alaisten suorituskykyä. Valmennuksen on todettu selkeyttävän ymmärrystä omasta roolista yrityksessä sekä edistävän työtyytyväisyyttä. (Hassel-Lindström 2019, 24-25.)

### 3 Tutkimusprosessi ja tutkimustulokset

Tässä luvussa käyn läpi käyttämiäni tutkimus- ja analysointimenetelmiä. Tämän lisäksi avaan tutkimuksen aikataulua, kerron tutkimukseen valituista kohderyhmistä sekä lopuksi käyn läpi tutkimustulokset. Tutkimustuloksissa käyn ensin läpi kollegoiden kyselyn tulokset, tämän jälkeen esittelen esimiesten kyselyn sekä haastatteluiden tulokset.

#### 3.1 Tutkimus- ja analysointimenetelmät sekä tutkimuksen toteutus

Tätä opinnäytetyötä varten tehty tutkimus on kvalitatiivinen, jossa hyödynsin kvantitatiivisia menetelmiä. Syy sille, miksi päädyin käyttämään kumpaakin menetelmää tässä opinnäytetyössä, johtui menetelmien ominaisuuksista tutkittavan asian suhteen. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata tutkittavaa asiaa sekä siihen vaikuttavia syitä. Tämän vuoksi laadullisen menetelmän käyttö tuntui hyödylliseltä tutkimuksen kannalta, koska tässä tutkimuksessa halusin selvittää muun muassa uraohjauksen kehitystarpeet Yritys X:n asiakaspalvelussa. Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta hyödynsin tutkimuksessa siksi, että sen avulla on helppo selvittää tutkittavan ilmiön nykytilanne sekä kuvata tutkittavaa asiaa lukumääriin perustuvan tiedon pohjalta. (Heikkilä 2014, 15.)

Tässä tutkimuksessa käytin kahta eri tiedonkeruutapaa. Ensimmäisenä tiedonkeruutapana käytin suunnitelmallista kyselytutkimusta. Kyselytutkimus mahdollistaa tiedon keräämisen nopeasti isoltakin joukolta ja tämän vuoksi valitsin tämän tiedonkeruutavan. (Heikkilä 2014, 17.) Valintaan vaikutti myös se, että kyselytutkimukset on helppo toteuttaa tutkimus- ja tiedonkeruuhjelmien avulla. Tämä mahdollistaa myös sen, että kyselyn päätyttyä kyselystä saatu tieto tallentuu käytetyn ohjelman tietokantaan, mistä sitä on helppo lähteä käsittelemään. (Heikkilä 2014, 66.) Tutkimusta varten tein kaksi eri kyselyä, jotka lähetin vastaajaryhmille sähköpostitse. Päädyin lähettämään kyselyt sähköpostitse, koska kyselyiden kohderyhmiin kuuluvat henkilöt työskentelevät ympäri Suomea. Lisäksi kohderyhmä muodostui isosta määrästä ihmisiä, joten kyselyn toimittaminen heille oli helpointa sähköpostin välityksellä.

Kyselylomakkeet (liite 1 ja liite 2) tein hyödyntäen Questback-työkalua, koska se on ollut pitkään käytössä työnantajallani ja heiltä löytyi myöskin osaaminen työkalun käyttöön. Questback-työkalun käyttö mahdollisti myös sen, että sain kyselyt näyttämään visuaalisesti samalta, kuin toimeksiantajan muutkin sisäiset kyselyt. Molemmissa kyselyissä käytin erilaisia kysymystyyppejä, jotta vastaajilta saataisiin mahdollisimman paljon tietoa uraohjaukseen liittyen. Kyselylomakkeissa käytin strukturoituja eli valmiita vastausvaihtoehtoja tarjoavia kysymyksiä, koska niihin on helppo vastata ja niistä saatavaa tietoa on

helppo käsitellä. Käytin kyselyissä myös avoimia kysymystyyppejä, joihin vastaaja on voinut vapaamuotoisesti kirjoittaa vastauksensa. Näiden kysymystyyppien lisäksi kysymyslomakkeissa käytin dikotomisissa kysymyksiä, joissa vastausvaihtoehtojen määrä on rajattu kahteen. Tämä kysymystyyppi valikoitui käyttöön, koska myös sen avulla saadut vastaukset on helppo analysoida. Näiden kysymystyyppien lisäksi molemmissa kyselyissä oli yksi sekamuotoinen strukturoitu kysymys. Tämä kysymys sisälsi valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi vaihtoehdon ”Muu, mikä?”. Tämän vaihtoehdon halusin sisällyttää vastausvaihtoehtoihin, koska en voinut etukäteen tietää kaikkia mahdollisia vastausvaihtoehtoja. (Heikkilä 2014, 47-50.)

Kyselyitä varten valitsin vastaajat harkinnanvaraisesti. Otantamenetelmänä käytin siten ei-todennäköisyysotantaa. Päädyin tähän otantamenetelmään, koska Yritys X:n asiakaspalvelu toimii viidellä eri paikkakunnalla. Kyselyn lähettäminen kaikille viiden paikkakunnan kollegoille olisi tuonut ison määrän dataa ja sen käsittelyyn sekä analysointiin olisi kulunut valtavasti aikaa. Tämän vuoksi ennakoin ja rajasin kollegoiden kyselyn koskemaan kahta paikkakuntaa, koska koin saavani tarpeeksi vastauksia, vaikka kyselyä ei kaikille paikkakunnille lähetettäisi. Lähetin kyselyn kollegoilleni Helsinkiin ja Tampereelle yhteensä 229:lle henkilölle. Kollegoille lähetettyyn kyselyyn vastasi 97 henkilöä, joten vastausprosentti oli 42,36 %. Lähetin esimiesten kyselyn kaikille viidellä paikkakunnilla työskenteleville esimiehille, yhteensä 32:lle esimiehelle. Syy, miksi lähetin esimiesten kyselyn kaikille paikkakunnille, johtui siitä, että esimiesten määrä on pienempi ja yritin kasvattaa mahdollisuuksiani saada kyselylle hyvän vastausprosentin. Esimiehille osoitettuun kyselyyn vastasi 18 henkilöä ja vastausprosentti oli näin ollen 56,25 %. Koska en valinnut vastaajia todennäköisyysotannalla, sanotaan valittuja vastaajia näytteiksi. Tässä tapauksessa valitut vastaajat lukeutuvat harkinnanvaraisiin näytteisiin, koska valitsin heidät tiettyjen ominaisuuksien perusteella vastaajaryhmiin. (Heikkilä 2014, 34; 38-39.)

Kyselyiden lisäksi käytin tiedonkeruumenetelmänä haastattelua. Päädyin tähän menetelmään suunnitelmallisen kyselytutkimuksen lisäksi, koska esimiehille lähetetyn kyselyn vastausprosentti jäi alhaiseksi. Haastattelin esimiehiä, jotka antoivat kyselyssä siihen luvan, kaiken kaikkiaan haastattelin seitsemää esimiestä. Haastattelu on yksi yleisimmistä kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä ja sen tavoitteena on selvittää, mitä haastateltava ajattelee tutkittavasta asiasta. Koska haastattelun tavoitteena on myös saada mahdollisimman paljon tietoa haastateltavalta tutkimuksen aiheeseen liittyen, on hyvä lähettää haastattelukysymykset haastateltavalle etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83-85.) Lähetin haastattelukysymykset (liite 3) haastateltaville erillisessä liitetiedostossa haastattelukutsun mukana (liite 4). Jokaisen haastattelun alussa kävin läpi, mihin haastat-

telu liittyi ja pyysin lupaa haastattelun nauhoitukselle. Kerroin myös haastateltaville lyhyesti, miten työstän haastattelumateriaalin haastattelun jälkeen. Tein haastatteluiden aikana muistiinpanoja itselleni, jotta voin palata haastattelun aikana tarvittaessa johonkin asiaan, jonka haastateltava tuo esille, kerroin muistiinpanojen tekemisestä myös etukäteen haastateltaville.

Haastattelut tein 18.3.- 31.3. välisenä aikana ja ne toteutin Microsoft Teams -sovelluksen avulla videohaastatteluina. Yhdelle haastattelulle olin varannut aikaa tunnin verran. Päädyin toteuttamaan haastattelut Microsoft Teams-sovelluksen avulla, koska haastateltavat työskentelevät usealla eri paikkakunnalla, sovelluksen käyttö oli minulle entuudestaan tuttua sekä pystyin tallentamaan haastattelut sovelluksen avulla. Haastattelut olivat puolistrukturoituja eli haastattelukysymykset olin miettinyt etukäteen ja esitin samat kysymykset kaikille haastateltaville. Haastattelukysymykset perustuivat opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin sekä esimiehille lähetetystä kyselystä saatuihin tuloksiin. Päädyin puolistrukturoituun haastatteluun, koska halusin saada haastatteluiden avulla lisätietoa tietyistä aihepiiristä kuitenkin niin, että haastattelutilanne olisi vapaamuotoinen. (Spoken 2017.)

Tulosten analysointiin käytin SPSS tilasto-ohjelmistoa sekä sisällönanalyysiä. Tämän lisäksi käytin Exceliä, jonka avulla tulokset oli helppo saada graafiseen muotoon. Valitsin numeraalisten tulosten analysointia varten SPSS tilasto-ohjelmiston, koska se oli minulle entuudestaan jo jokseenkin tuttu. Tilasto-ohjelmiston hyötyinä on erilaisten tilastollisten testien ja taulukoiden tekeminen vaivattomasti. Tämän lisäksi tiedon siirto Excelin ja SPSS tilasto-ohjelman välillä on helppoa. (Heikkilä 2014, 119.) Kyselyt rakensin Questback-ohjelman avulla ja kyselyiden päättymisen jälkeen sain vastaukset Excel-tiedostona. Näin kyselyistä saatu numeraalinen tieto oli helppo siirtää analysoitavaksi SPSS-ohjelmaan.

Tutkimuksen kvalitatiivista osaa analysoin hyödyntäen sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysiä voidaan pitää yhtenä laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä ja sitä voidaan hyödyntää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Sisällönanalyysin avulla voi analysoida erilaisia dokumentteja esimerkiksi kirjoja, haastatteluja tai muita kirjallisessa muodossa olevia dokumentteja systemaattisesti sekä objektiivisesti. Tämä analysointimenetelmä sopii myös strukturoimattoman aineiston käsittelyyn. Tämän analysointimenetelmän tarkoituksena on saada tutkittava ilmiö tiivistettyä ja yleisessä muodossa. Sisällönanalyysistä saatua aineistoa ei ole tarkoitus esittää tutkimuksen tuloksina, vaan aineistosta tehdään johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103; 117.) Hyödynsin sisällönanalyysiä

sekä kyselyiden avointen kysymysten että esimiesten haastatteluiden analysointiin. Avointen kysymysten kohdalla käytin analysointimenetelmänä teemoittelua ja haastatteluaineiston kohdalla luokittelua.

Kun saatavilla oleva materiaali on valmisteltu analyysiä varten esimerkiksi litteroimalla haastattelut tekstimuotoon, pystyy sisällönanalyysin ensimmäisen vaiheen aloittamaan. Sisällönanalyysi alkaa materiaalin pelkistämällä. Pelkistämisen tarkoituksena on karsia materiaalista pois epäolennainen ja sen aikana materiaalia voi tiivistää tai pilkkoa pienempiin osiin. Tutkimustehtävää kuvaavat ilmaisut voi pelkistämässä esimerkiksi alleviivata tekstistä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123.) Avoimista kysymyksistä saadun datan kanssa etenin niin, että siirsin kollegoiden ja esimiesten kommentit omiin Excel-tiedostoihin. Tämän jälkeen luin tiedostot läpi ja tarvittaessa poistin kommentit, jotka eivät liittyneet kysytyyn asiaan millään tavalla. Luin tiedostot useaan kertaan läpi ja lähdin tekemään värikoodausta kommenteille. Jokainen väri edusti yhtä kokonaisuutta, joka kommentista nousi esiin. Näin ollen yhdessä kommentissa saattoi olla monta eri väriä, jos koodausta vastaavat asiat nousivat siitä esiin. Haastatteluiden kohdalla etenin niin, että kun olin litteroinut eli kirjoittanut auki kaikki haastattelut, tulostin tekstit paperille ja lähdin lukemaan aineistoa läpi. Luin aineiston läpi useamman kerran, jotta minulla olisi mahdollisimman tarkka käsitys sen sisällöstä. Tämän jälkeen lähdin pelkistämään aineistoa, mikä tarkoitti sitä, että etsin auki kirjoitetusta tekstistä haastateltavan vastaukset esittämiini kysymyksiin ja alleviivasin ne. Tämän jälkeen kirjoitin erillisille post-it-lapuille asiat, jotka nousivat haastateltavien vastauksista esille kunkin kysymyksen kohdalla. Tämä tarkoitti sitä, että yhdestä vastauksesta saattoi nousta esiin useampi asia ja ne olivat kaikki omilla post-it-lapuillaan.

Kun materiaalin pelkistäminen on tehty, on seuraava vaihe aineiston ryhmittely. Ryhmittelyssä materiaalista löydetyt alkuperäisilmaukset käydään läpi ja tämän jälkeen niistä etsitään samankaltaisuuksia, eroavaisuuksia tai molempia ilmentäviä käsitteitä. Seuraava vaihe on käsitteellistäminen ja sinä erotetaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123-125.) Lähdin tekemään ryhmittelyä siten, että jaoin jokaisen post-it-lapun, joka liittyi saman aihepiiriin tai asiakokonaisuuteen omaan pinoonsa, esimerkiksi post-it -laput liian vähän tietoa ja puutteellinen tietämys laitoin samaan pinoon. Tällä tavalla sain hahmoteltua aineistosta löytyviä samankaltaisuuksia. Kun olin käynyt kaikki post-it -laput läpi ja ryhmitellyt ne, lähdin miettimään niille kuvaavaa kattokäsitettä eli luokkaa. Esimerkiksi aiemmin mainitut liian vähän tietoa sekä puutteellinen tietämys post-it -laput muodostivat luokan tiedon puute. Tällä tavalla sain muodostettua yhteensä seitsemän eri luokkaa. Tämän jälkeen katsoin, voinko vielä näistä olemassa olevista luokista muodostaa lisää luokkia eli luoda niille yläluokkia ja pääluokkia. Jatkoluokitusta pystyin

tuosta jo luokitellusta aineistosta tekemään sen verran, että sain muodostettua kaksi pääluokkaa, jonka alle luokittelut jakautuvat.

Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysi on mahdollista jakaa sisältöluokituksen perusteella kolmeen eri lähestymistapaan. Sisällönanalyysi voidaan tehdä nojautuen olemassa olevan teorian käsitteisiin ja luokkiin, aineistosta nouseviin luokkiin tai näiden kahden lähestymistavan yhdistelmään. (Seitamaa-Hakkarainen 2014.) Olen kerännyt opinnäytetyötäni varten tutkittavan aineiston kyselyiden sekä haastatteluiden avulla, joten kyseessä on aineistolähtöinen luokittelu.

Jotta kvalitatiivinen analyysi voidaan toteuttaa loppuun, on materiaalin valmistelun, läpikäynnin, löydettyjen ja merkittyjen asioiden keräämisen jälkeen aika luokitella, teemoittaa tai tyypitellä aineisto. Luokittelu on laadullisen sisällönanalyysin perinteinen muoto, joka vaatii aineiston järjestelyä. Järjestely voidaan tehdä esimerkiksi etsimällä aineistosta erilaisia malleja tai trendejä. Luokittelun tarkoituksena on luoda kokonaisvaltainen kuvaus aineiston sisällöstä (Eriksson & Kovalainen 2016, 123; 126.) Päädyin haastatteluaineiston analyysissä luokitteluun, koska sen avulla pystyin tuomaan esille kattavan kuvauksen aineistosta.

Päädyin näihin pääluokkiin, koska haastatteluista nousi esiin selkeästi kaksi kohdetta eli esimies sekä työntekijä. Pääluokat löytyivät vasta siinä vaiheessa, kun olin luokitellut aineistoa ja huomasin niissä kaksi selkeää kohdetta. Seuraavaksi avaan hieman, mitä asioita jo aiemmin mainitut alaluokat pitävät sisällään:

1. Aika. Tähän luokkaan sisältyvät kaikki haastatteluista esiin nousseet asiat, jotka liittyivät ajankäyttöön tai siinä esiintyviin haasteisiin.
2. Esimiehen rooli. Tähän luokkaan ryhmittelin kaikki aineistosta löytämäni asiat, joissa korostui esimiehen rooli uraohjaukseen liittyen.
3. Tiedon puute. Luokka sisältää kaikki sellaiset kokonaisuudet, jotka liittyvät tiedon tai osaamisen puutteeseen uraohjauksessa esimiehen näkökulmasta.
4. Oma aktiivisuus. Tähän luokkaan sisältyvät kaikki työntekijän omaan aktiivisuuteen liittyvät asiat.
5. Osaaminen. Tämä luokka sisältää asioita, jotka liittyvät esimerkiksi työntekijän osaamisen esille tuomiseen.
6. Jaksaminen. Tähän luokkaan kokosin kaikki asiat, jotka liittyvät työntekijän jaksamiseen ja viihtymiseen liittyvät.
7. Keinot. Tämä luokka sisältää asioita, jotka liittyvät uraohjauksessa esiintyvien haasteiden ratkaisemiseen. Tässä luokassa olevat asiat sopivat kumpaankin pääluokkaan.

Haastatteluista nousi esiin myös erilaisia keinoja, jotka liittyivät tässä tapauksessa kumpaankin kohteeseen eli esimieheen ja työntekijään. Yksi luokka onkin keinot ja se kostuu



asioista, jotka koskevat uraohjaukseen liittyvien haasteiden ratkaisemista. Kuvio 4 havainnollistaa pää- ja sisältöluokkia



Kuvio 4. Pää- ja sisältöluokat.

Haastatteluiden litteroinnin ja luokittelun jälkeen sain koottua kaksi pääluokkaa ja näiden kummankin alle yhteensä kolme alaluokkaa. Yksi alaluokka, keinot, sopii kumpaankin pääluokkaan. Löytämäni pääluokat ovat työntekijä ja esimies. Alaluokat jakautuvat näiden pääluokkien alle sitten, että kummankin pääluokan alla on kolme alaluokkaa ja yksi alaluokka sopii molempiin pääluokkiin. Esimies-pääluokan alle sijoitettavat alaluokat ovat aika, esimiehen rooli sekä tiedon puute. Työntekijä-pääluokan alle sijoitettavat alaluokat ovat oma aktiivisuus, osaaminen ja jaksaminen.

### 3.2 Kohderyhmät ja heidän taustatiedot

Kyselyiden kohderyhmiksi valikoituvat Yritys X:n henkilöasiakaspalvelussa työskentelevät henkilöt Helsingissä ja Tampereella sekä heidän esimiehensä Helsingissä, Tampereella, Joensuussa, Kokkolassa ja Vaasassa. Esimiehiä on suhteessa vähemmän, joten halusin varmistaa korkean vastausprosentin heidän osaltaan ja lähetin kyselyn kaikkien paikkakuntien esimiehille.

Molemmissa kyselyssä kysyin aluksi vastaajan taustatietoja ja tämän jälkeen uraohjaukseen liittyviä kysymyksiä; yhteensä taustakysymyksiä oli kolme kappaletta kummassakin kyselyssä. Ensimmäisessä taustakysymyksessä kysyin työskentelypaikkakuntaa. Vaihtoehtoina kollegoille lähetetyssä kyselyssä olivat Helsinki ja Tampere. Kyselyyn vastasi 43 kollegaa Helsingistä ja 54 kollegaa Tampereelta. Esimiehille lähteneessä kyselyssä vastausvaihtoehdot olivat Helsinki, Tampere, Joensuu, Kokkola ja Vaasa. Helsingistä kyselyyn vastasi neljä, Tampereelta kolme, Joensuusta viisi, Kokkolasta kolme ja Vaasasta kaksi esimiestä. Yksi vastaaja ei merkinnyt kyselyyn työskentelypaikkakuntaansa.

Toisessa taustakysymyksessä kysyin työkokemuksesta. Kollegoiden kyselyssä tiedustelin, kuinka kauan he ovat työskennelleet Yritys X:n asiakaspalvelussa ja esimiesten kyselyssä kysymys kuului, kuinka kauan olet toiminut esimiestehtävissä Yritys X:n asiakaspalvelussa. Vastausvaihtoehtoja oli kummassakin kyselyssä kuusi ja vastausvaihtoehdot olivat 0-1 vuotta, 1-3 vuotta, 3-5 vuotta, 5-7 vuotta, 7-10 vuotta ja yli 10 vuotta. Taulukossa 2 on esitetty, miten vastaukset jakoutuivat tämän taustakysymyksen osalta kummassakin vastaajaryhmässä.

Taulukko 2. Vastaajien työkokemus

Vastaajien työkokemus		
	Kollegat (n=97)	Esimiehet (n=18)
0-1 vuotta	23,7%	5,6%
1-3 vuotta	27,8%	27,8%
3-5 vuotta	15,5%	16,7%
5-7 vuotta	9,3%	5,6%
7-10 vuotta	6,2%	16,7%
Yli 10 vuotta	17,5%	27,8%

Kollegoille lähetetyssä kyselyssä kolmas taustakysymys oli, työskenteleekö vastaaja vuokratyryhtymän kautta Yritys X:n asiakaspalvelussa. Vastaajista 32 kertoi työskentelevänsä vuokratyryhtymässä.

Esimiehille osoitetun kyselyn viimeisessä taustakysymyksessä tiedustelin, kuinka monta vuotta vastaajilla on kokemusta uraohjauksesta. Tähän kysymykseen vastasi 13 henkilöä. Kaksi esimiestä vastasi numerolla 0 ja yksi ilmoitti, ettei osaa sanoa. Yksi vastaaja kertoi, että hänellä on kokemusta uraohjauksesta runsaan vuoden verran ja toinen vastaajaa ilmoitti kokemusta olevan 1-3 vuotta. Yksi vastaajista kertoi, että hänellä on kokemusta uraohjauksesta kolme vuotta, yksi vastaajista kertoi viiden vuoden kokemuksesta, yksi kuu-

den vuoden kokemuksesta ja yksi seitsemän vuoden kokemuksesta. Yksi vastaajista kertoi, että hänellä on noin 10 vuoden kokemus uraohjauksesta ja kolme vastaajaa kertoi, että heillä on yli 10 vuoden kokemus uraohjauksesta.

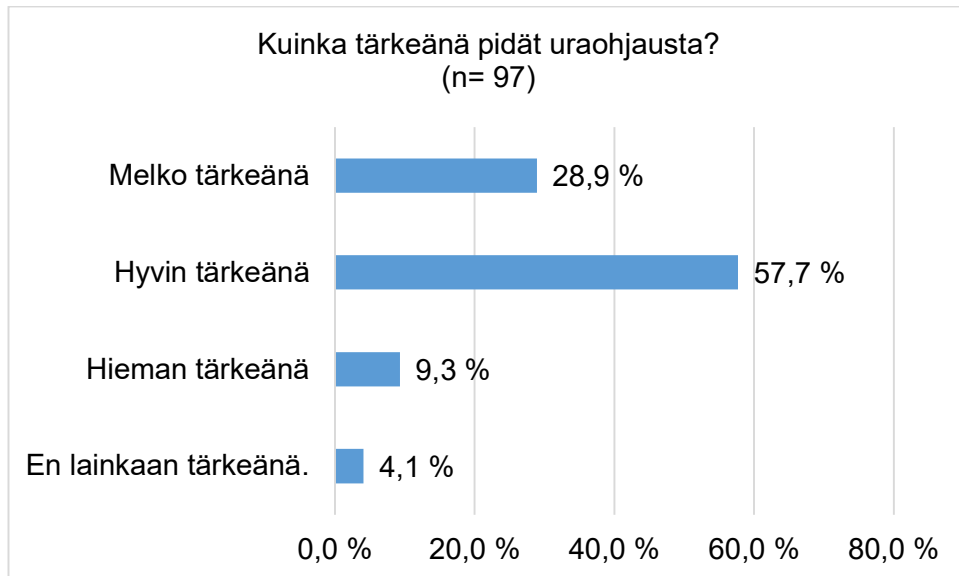
### 3.3 Tutkimustulokset

Taustatietojen jälkeen kysyin kollegoilta kysymyksiä uraohjaukseen liittyen; näitä kysymyksiä lomakkeella oli kuusi. Kyselylomakkeessa kerroin, että uraohjauksella tarkoitetaan tässä kyselyssä vastaajan saamaa ohjausta omalta esimieheltä liittyen työuran kehittämiseen.

Ensimmäisessä uraohjaukseen liittyvässä kysymyksessä tiedustelin, kuinka usein kollegani keskustelevat työurastansa esimiehen kanssa. Vastausvaihtoehtoja oli neljä ja ne olivat kuukausittain, puolen vuoden välein, kerran vuodessa ja ei koskaan. Kuukausittain omasta työurastansa esimiehen kanssa keskusteli 26 vastaajaa, puolen vuoden välein omasta työurastansa esimiehen kanssa ilmoitti keskustelelevansa 50 vastaajaa ja kerran vuodessa keskusteluja kävi 13 vastaajaa. Kahdeksan vastaajaa kertoi, että ei koskaan keskustele esimiehensä kanssa omasta työurastaan.

Toinen uraohjaukseen liittyvä kysymys kollegoille lähetetyssä kyselylomakkeessa koski sitä, haluaisiko vastaaja käsitellä työuransa kehittämiseen liittyviä asioita useammin esimiehensä kanssa. Tälle kysymykselle vastausvaihtoehtona oli kyllä ja ei. Kyselyyn vastanneista 64 haluaisi käydä työuraansa liittyviä asioita useammin esimiehen kanssa läpi, 31 yhden vastaajan mielestä tämä ei ollut tarpeellista ja kaksi vastaajaa ei vastannut kysymyseen ollenkaan.

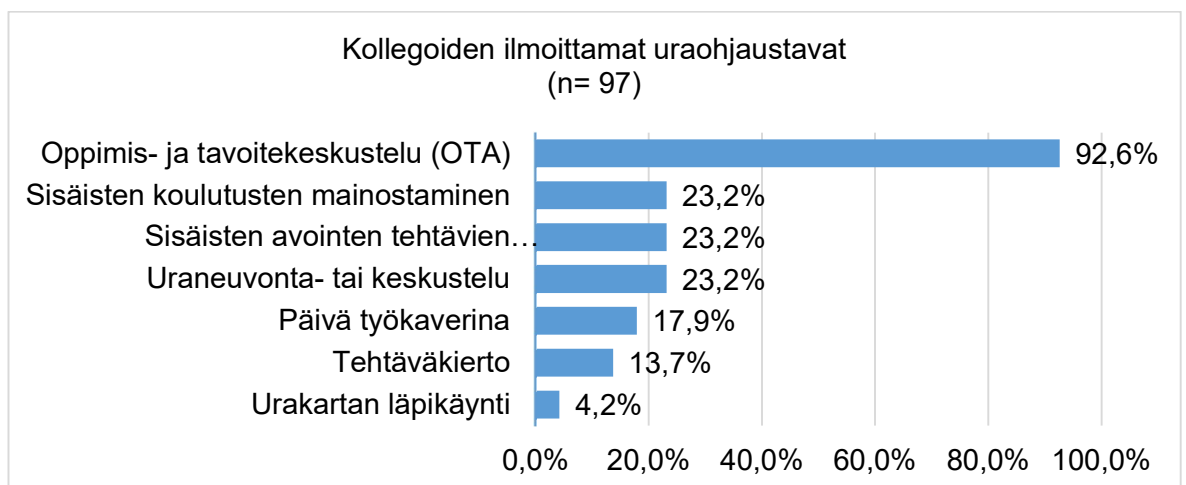
Kolmas uraohjaukseen liittyvä kysymys käsitteli sitä, miten tärkeänä vastaaja pitää sitä, että hän saa uraohjausta esimieheltä. Vastausvaihtoehtoja oli jälleen neljä, hyvin tärkeänä, melko tärkeänä, hieman tärkeänä ja en lainkaan tärkeänä. Tähän kysymykseen vastasi 97 henkilöä ja kuviossa 5 on esitetty vastausten jakautuminen.



Kuvio 5. Kuinka tärkeänä pidät uraohjausta?

Seuraavaksi kysyin kollegoilta sitä, millä tavalla uraohjaus on toteutettu Yritys X:n asiakaspalvelussa. Kysymys oli monivalintamuotoinen, joten vastaajan oli mahdollista valita useampi vaihtoehto. Vastausvaihtoehdot olivat oppimis- ja tavoitekeskustelu (OTA), uraneuvonta tai keskustelu, sisäisten avointen tehtävien mainostaminen, sisäisten koulutusten mainostaminen, tehtäväkierto, päivä työkaverina sekä urakartan läpikäynti. Tämän lisäksi vastaajan oli mahdollista tuoda esiin joku muu tapa, joka ei ollut annetuissa vastausvaihtoehdoissa.

Kuvio 6 esittää, miten vastaajien vastaukset jakautuivat. Seitsemän vastaajaa vastasi myös vaihtoehdon joku muu, mikä. Vastauksissa nousi esiin valmennukset, meditaatio, tulosten seuranta ja säännöllinen keskustelu tulevaisuudesta. Tämän lisäksi pari vastaajaa kertoi, ettei ole saanut oikein minkäänlaista uraohjausta tai siitä ei ole keskusteltu.



Kuvio 6. Kollegoiden ilmoittamat uraohjaustavat

Kyselyssä tiedustelin myös, minkä arvosanan kollegani antavat uraohjaukselle Yritys X:n asiakaspalvelussa tällä hetkellä. Vastausvaihtoehdot olivat erinomainen, hyvä, tyydyttävä ja huono. Seitsemän vastaajaa arvosteli uraohjauksen olevan erinomaista, 41 vastaajaa antoivat arvosanaksi hyvä, 35 vastaajaa ilmoitti uraohjauksen olevan tyydyttävällä tasolla. Huonon arvosanan antoi vastaajista 13. Yksi vastaajista jätti vastaamatta kysymykseen.

Kyselyn lopuksi tiedustelin vielä kollegoilta, millä tavalla uraohjausta tulisi kehittää Yritys X:n asiakaspalvelussa. Tässä kysymyksessä ei ollut valmiiksi annettuja vastausvaihtoehtoja. Kysymykseen vastasi yhteensä 40 henkilöä, joista 18 oli Helsingistä ja 22 Tampereelta. Vastauksista nousi esiin selkeästi useampi kokonaisuus: 1) vastaajat kaipaavat enemmän tietoa erilaisista vaihtoehdoista ja mahdollisuuksista; 2) tehtäviin tutustumisen tulisi olla helpompaa; 3) omasta urasta halutaan keskustella enemmän ja ajan kanssa; 4) uraohjauksen taso vaihtelee esimiesten kesken tai esimiehillä ei ole riittävästi tietoa uramahdollisuuksista. Lisäksi oma aktiivisuus asian suhteen, tyytyväisyys nykyiseen tilanteeseen ja kokemus siitä, että uralla eteneminen on hankalaa tai lähes mahdotonta nousivat vastauksissa esiin.

Osa vastaajista kaipasi enemmän tietoa olemassa olevista uraohjauksen toiminnoista, kuten esimerkiksi tehtävänkierrosta. Vastauksissa nousi esiin myös se, että olemassa olevia toimintoja olisi syytä tuoda enemmän esiin. Tämän lisäksi tietoa kaivataan enemmän siitä, että mitkä urahaarat ovat mahdollisia, jos työskentelee asiakaspalvelussa ja minkälaista koulutusta sekä kokemusta näihin mahdollisiin tehtäviin vaaditaan.

"Toivoisin, että minulle esiteltäisiin mahdolliset työtehtävät joihin voisin urallani edetä, tai mitä vaatimuksia tiettyyn työtehtävään on, jotta voisin kehittyä oikeaan suuntaan ja päästä tavoitteeseeni."

"Työntekijöille tulisi käydä läpi erilaisista vaihtoehdoista uran osalta, joka ohjaa tekemistä siihen suuntaan mitä haluaa jatkossa tehdä. Urapolkuja tulisi käydä läpi esim "teknisillä tekijöillä helpompaa ohjaantua tuotannon puolelle"."

Vastauksista nousi esiin myös se, että avoimiin tehtäviin tutustuminen tulisi tehdä helpommaksi. Osa vastaajista kertoi, että koska he työskentelevät vuokratyrytyksen kautta Yritys X:n asiakaspalvelussa, eivät he pääse katsomaan intrassa olevia avoimia tehtäviä. Osa vastaajista toivoo, että intrasta olisi mahdollisuus tilata ilmoitus sähköpostiin uuden avoimen tehtävän tullessa haettavaksi.

Moni vastaaja oli sitä mieltä, että urasta tulisi keskustella ylipäättään enemmän. Tämän lisäksi vastaajat nostivat esiin sen, että tälle keskustelulle olisi syytä myös varata enemmän aikaa. Keskustelun tulisi olla toistuvaa, järjestelmällisempää sekä kannustavaa. Osa vas-

taajista sisällyttäisi urakeskustelun vielä voimakkaammin osaksi oppimis- ja tavoitekeskustelua (OTA) ja osa oli sitä mieltä, että urakeskustelu voisi olla erillinen keskustelu oppimis- ja tavoitekeskustelun lisäksi. Vastauksissa nousi esiin myös se, että keskusteluissa voisi esimerkiksi keskittyä työntekijän vahvuuksien sekä olemassa olevan ammattitaidon hyödyntämiseen sekä antaa tarvittaessa apua kehittymiseen.

Vastauksista ilmeni myös se, että uraohjaus tai urasta keskusteleminen sekä sen taso vaihtelee esimiesten kesken. Vastaaajilla on saattanut olla aiemmin esimies, jonka kanssa urasta on keskusteltu aktiivisesti, mutta nykyisen esimiehen kanssa näin ei tapahdu. Osa vastaajista oli myös sitä mieltä, että esimiehet eivät välttämättä itsekään tiedä kaikista uraan liittyvistä mahdollisuuksista Yritys X:ssä.

”Olen saanut aiemmalta esihenkilöltäni erittäin paljon tsemppiä ja aikaa urani edistämiseen. Hän oli aidosti takanani ja sain vinkkejä. Olen häneen vieläkin yhteydessä asian tiimoilta. Nykyisen esihenkilöni kanssa tämä on vähäisempää...”

”Esimiehillä ei tunnu olevan tietoa kaikista mahdollisuuksista mitä Yritys X:ssä on...”

Sen lisäksi, että urasta halutaan keskustella enemmän esimiehen kanssa, moni vastaaja painotti vastauksissaan myös työntekijän oman aktiivisuuden tärkeyttä uraohjaukseen liittyen. Osa vastaajista koki, että heidän oma aktiivisuutensa asian suhteen on lisännyt keskustelua urasta esimiehen kanssa.

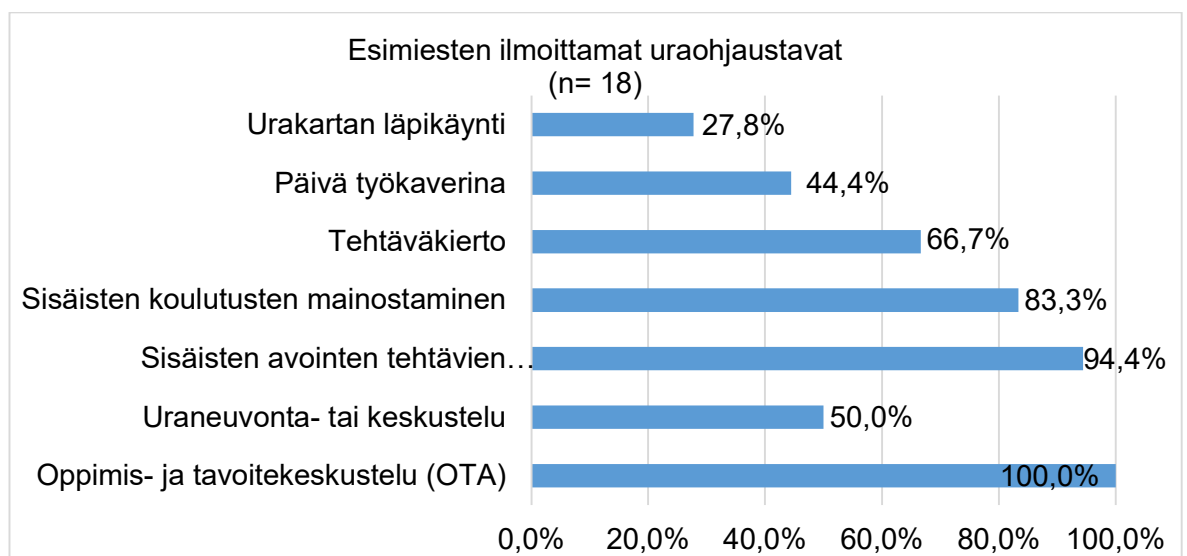
Vastauksia läpikäydessäni kiinnitin huomiota myös siihen, että osa vastaajista kokee uralla etenemisen Yritys X:n asiakaspalvelussa hankalaksi tai jopa mahdottomaksi. Syyksi he kokivat sen, että tämän asian hyväksi ei anneta tarpeeksi mahdollisuuksia tai mahdollisuudet ovat vähäisiä, koska henkilö työskentelee asiakaspalvelutehtävissä. Vastajat, jotka kokivat uralla etenemisen mahdottomaksi, ajattelevat sen johtuvan esimerkiksi siitä, että he eivät myy tarpeeksi nykyisessä työtehtävässään.

*Esimiehille* suunnatussa kyselyssä taustakysymysten lisäksi kysyin heiltä uraohjaukseen liittyviä kysymyksiä. Näitä kysymyksiä oli yhteensä kahdeksan kappaletta. Kysymyksissä tiedusteltiin esimiesten kokemusta uraohjauksesta, uraohjaustapoja sekä onko heillä riittävästi aikaa ja osaamista uraohjaukselle.

Ensimmäisessä uraohjaukseen liittyvässä kysymyksessä tiedustelin, onko esimiehillä kokemusta uraohjauksesta. Vastausvaihtoehdot olivat kyllä ja ei. Vastaaajista 17 ilmoitti, että heillä on kokemusta uraohjauksesta ja yksi esimies vastasi ei.

Toisessa uraohjausta käsittelevässä kysymyksessä tiedustelin esimiehiltä, millaista kokemusta heillä on uraohjauksesta. Osaamis- ja tavoitekeskustelun (OTA) lisäksi moni vastaaja nosti esiin yleisen keskustelun aiheesta arjessa. Jotkut vastaajista nostivat vastauksessaan esille, että he pyrkivät tukemaan tiimiläisten kehitystä ja jotkut kertoivat yhdessä tiimiläisen kanssa täyttäneensä työhakemuksia tai valmistautuneensa työhaastatteluihin. Vastauksissa nousivat myös omien vahvuuksien tunnistaminen, verkostoituminen sekä ylipäättänsä erilaisten vaihtoehtojen läpikäynti tiimiläisten kanssa.

Kolmannessa uraohjaukseen liittyvässä kysymyksessä tiedustelin, mitä keinoja esimiehet käyttävät uraohjauksessa. Vastausvaihtoehdot olivat oppimis- ja tavoitekeskustelu (OTA), uraneuvonta tai keskustelu, sisäisten avointen tehtävien mainostaminen, sisäisten koulutusten mainostaminen, tehtäväkierto, päivä työkaverina ja urakartan läpikäynti. Tämän lisäksi vastaajalla oli mahdollista kirjoittaa joku muu vaihtoehto listan ulkopuolelta. Tässä kysymyksessä vastaaja pystyi valitsemaan useamman vastausvaihtoehdon. Kuviossa 7 on eritelty, miten vastaukset jakoutuivat eri vastausvaihtoehtojen kesken.



Kuvio 7. Esimiesten ilmoittamat uraohjaustavat

Seuraavaksi tiedustelin esimiehiltä sitä, kuinka usein he keskustelevat alaistensa kanssa heidän työuristaan. Tässä kysymyksessä vastausvaihtoehtoja oli neljä kappaletta ja ne olivat kuukausittain, puolen vuoden välein, kerran vuodessa ja en koskaan. Kolme vastaajaa ilmoitti keskustelevansa kuukausittain alaistensa kanssa heidän työuristaan, 14 vastaajaa kertoi käyvänsä urakeskusteluita alaistensa kanssa puolen vuoden välein ja kerran vuodessa urakeskustelua alaistensa kanssa käy yksi esimies.

Kyselyn kahdeksannessa kysymyksessä tiedustelin, onko esimiehillä riittävästi aikaa ja osaamista uraohjaukselle. Tähän kysymykseen oli mahdollista vastata joko kyllä tai ei.

Vastaajien joukosta kuusi esimiestä kertoi, että heillä on riittävästi aikaa ja osaamista uraohjaukselle. Esimiehistä 12 kertoi, että heillä ei ole riittävästi aikaa ja osaamista uraohjaukselle.

Seuraavassa kysymyksessä kysyin esimiehiltä millaista tukea he kokevat tarvitsevansa uraohjaukseen. Tässä kysymyksessä ei ollut valmiita vastausvaihtoehtoja. Tähän kysymykseen vastasi kahdeksan esimiestä. Vastauksissa nousi esiin se, että vastaajat kaipaavat ajantasaista tietoa erilaisista uraan liittyvistä mahdollisuuksista Yritys X:ssä. Myös olemassa olevista uraohjaustavoista, kuten esimerkiksi tehtävänkierrosta toivottiin lisää tietoa. Uraohjaukseen liittyvää koulutusta, valmennusta sekä vinkkejä kaivattiin lisää. Lisäksi toivottiin sitä, että uraohjaukseen liittyvää apua saisi helposti tarvittaessa Yritys X:n sisältä. Näiden aiemmin mainittujen asioiden lisäksi vastauksista nousi esiin aika ja sen riittämättömyys. Osa vastaajista koki tarvitsevansa enemmän aikaa uraohjaukselle sekä siihen perehtymiselle. Yksi vastaajista ilmoitti, että ei tarvitse tukea uraohjaukseen liittyen.

Viimeisessä uraohjausta käsittelevässä kysymyksessä tiedustelin, miten esimiehet kehittäisivät uraohjausta Yritys X:n asiakaspalvelussa. Kysymykseen vastasi 12 esimiestä. Tämän kysymyksen vastausten tiimoilta nousi kaksi selvää kokonaisuutta. Ensinnäkin osa esimiehistä kaipaa läpinäkyvyyttä tähän asiaan lisää. He kokivat, että eivät oikein edes itsekkään tiedä, mitä kaikkia mahdollisuuksia on olemassa tai mistä he saisivat apua tähän aiheeseen. Toinen asia, joka vastauksissa nousi esiin oli se, että uraohjaus pitäisi tuoda jollain tavalla mukaan pakollisena elementtinä asiakaspalvelutyöhön. Yksi esimies ehdotti, että päivä työkaverina olisi pakollinen kerran vuodessa kaikille asiakaspalvelussa työskenteleville.



## 4 Pohdinta

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen johtopäätökset, käyn läpi jatkotutkimusehdotukset sekä arvioin tutkimuksen luotettavuutta. Luvun viimeisessä alaluvussa arvioin vielä omaa oppimista opinnäytetyöprosessin aikana.

### 4.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys oli: Millainen on urajohtaminen esimiesten ja alaisten näkökulmasta Yritys X:n henkilöasiakaspalvelussa ja miten he sitä kehittäisivät?

Tutkimuksen alakysymykset olivat:

1. Miten urajohtaminen on toteutettu Yritys X:n henkilöasiakaspalvelussa?
  - a) Millä tavalla alaiset saavat uraneuvontaa?
  - b) Millä tavalla esimiehet toteuttavat urajohtamista?
2. Minkälaista tukea esimiehet tarvitsevat urajohtamisessa?

Tehdyn tutkimuksen perusteella, vastaus opinnäytetyön päätutkimuskysymykseen on, että urajohtaminen Yritys X:n henkilöasiakaspalvelussa vaatii kehitystä niin työntekijöiden kuin esimiestenkin mielestä. Työntekijöille suunnatussa kyselyssä käy ilmi, että yli puolet vastaajista haluaisi käsitellä työuriensa kehittämiseen liittyviä asioita useammin. Tästä huolimatta suurin osa työntekijöille suunnattuun kyselyyn vastanneista antoi urajohtamiselle arvosanaksi hyvä. Esimiehille suunnatussa kyselyssä esiin nousi taas se, että yli puolet vastaajista ilmoitti, että heillä ei ole tarpeeksi aikaa tai osaamista urajohtamiselle. Myös osa työntekijöiden kyselyyn vastanneista nosti esiin kokemuksen, että esimiehillä ei ole riittävästi tietoa uramahdollisuuksista.

Kehitysehdotuksia tähän aiheeseen liittyen nousi kummassakin kyselyissä runsaasti. Osa kehitysehdotuksista ryhmien välillä painottuivat samoihin osa-alueisiin, kuten esimerkiksi tiedon puute uramahdollisuuksista tai koko prosessiin läpinäkyväisyys.

Yksi urajohtamisen yleisempiä ongelmia on se, että keskustelua käydään liian vähän esimiehen ja työntekijän välillä. Tässä saattaa olla syynä esimerkiksi se, että jos työntekijällä ei ole tietoa yrityksen urakehitysmahdollisuuksista tai hän ei näe näitä mahdollisuuksia kyseisessä yrityksessä. Tutkimuksissa on havaittu, että vaikka urajohtaminen on siirtymässä yhä enenevässä määrin esimiesten vastuulle, niin siinä yhteydessä haasteeksi nousevat juurikin ajan, osaamisen tai tiedon puute (Hassel-Lindström 2019, 18; 24-25; Larsen & Brewster 2003, 229).

Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää urajohtamiseen käytettyjä keinoja Yritys X:n henkilöasiakaspalvelussa, niin työntekijöiden kuin esimiestenkin näkökulmasta. Tutkimuksen perusteella käytetyt menetelmät olivat yhtenäisiä, toki niiden käytöaste vaihteli jonkin verran kummankin vastaajaryhmän kokemuksen perusteella. Käytetyin urajohtamismenetelmä oli kummassakin vastaajaryhmässä oppimis- ja tavoitekeskustelu (OTA). Vähemmän käytössä olevat menetelmät kummassakin vastaajaryhmässä olivat urakartan läpikäynti, tehtävänkierro ja päivä työkaverina. Esimerkiksi esimiehille suunnatussa kyselyssä kävi ilmi, että tehtävänkierrosta kaivataan lisää tietoa.

Urajohtamisen menetelmiä on olemassa useita ja jokainen yritys valitsee itselleen parhaat tavata toteuttaa urajohtamista. Menetelmät voivat vaihdella urakeskustelusta työkomennuksiin. Osa tutkijoista on sitä mieltä, että kaikkein suurimman hyödyn saadaksesen yrityksen olisi hyvä valita sellaisia menetelmiä, jotka tukevat urajohtamisen toteutusta sekä sellaisia, joita työntekijät pitävät hyödyllisinä (Hassel-Lindström 2019, 16.)

Toisen alatutkimuskysymyksen tarkoituksena oli saada vastaus siihen, millaista tukea esimiehet tarvitsevat urajohtamisessa. Sekä esimiehille osoitetussa kyselyssä että haastattelussa nousi esiin samoja asioita, jotka koetaan haasteiksi ja joihin kaivataan tukea. Tiedon puute erilaisista mahdollisuuksista tai ylipäättänsä prosessista nousi yhtenä isona elementtinä esille tässä tutkimuksessa ajan puutteen lisäksi. Tämän lisäksi koettiin, että apua asiaan olisi hyvä saada Yritys X:n sisältä mahdollisimman helposti.

Jotta yritys sekä työntekijä saavat parhaan hyödyn urajohtamisesta, niin on todella tärkeää, että esimiesten riittävästä osaamisesta huolehditaan. Jos esimiehellä ei ole tarpeeksi tietoa tai osaamista urajohtamiselle, niin se saattaa pahimmassa tapauksessa vaikuttaa esimerkiksi työntekijän motivaatioon (Hassel-Lindström 2019, 19.)

Tutkimustulosten perusteella urajohtamista Yritys X:n henkilöasiakaspalvelussa on syytä päivittää ja lisätä. Kuten tutkimustuloksissakin tuli esille, niin työntekijöiden saama urajohtamisen taso vaihtelee esimiesten välillä. Tätä tasoeroa on syytä lähteä tasoittamaan nimenomaan tiedon ja osaamisen lisäämisellä niille esimiehille, jotka kokevat kaipaavansa lisää koulutusta tai valmennusta asian suhteen. Tällä tavalla esimerkiksi itse prosessi kirkahtaa esimiehille ja he tietävät, miltä taholta voi tarvittaessa pyytää apua.

Keskustelua tähän asiaan liittyen työntekijöiden sekä esimiesten välillä on syytä ehdottomasti lisätä. Keskustelun avulla esimies pystyy avaamaan työntekijälle eri urakehitysmah-

dollisuudet ja tätä kautta prosessin läpinäkyvyys työntekijälle lisääntyy. Tällä tavalla työntekijän kokemus siitä, että työnantaja välittää hänestä ja haluaa auttaa häntä kehittymään kasvaa. Tämä saattaa vaikuttaa myös positiivisesti siihen asiaan, joka tutkimustuloksissa-kin nousi eteen, että osa työntekijöistä kokee, ettei eteneminen ole mahdollista, koska he työskentelevät henkilöasiakaspalvelussa.

## **4.2 Jatkotutkimusehdotukset**

Urajohtaminen ja urasuunnittelu eivät ole katoavia osa-alueita työelämässä, joten niiden kehittäminen ja tutkiminen tulee varmasti aina olemaan ajankohtaista. Tämä tutkimus on jatkojalostettavissa ja sen tuloksia on mahdollista hyödyntää erilaisissa jatkotutkimuksissa.

Tutkimusta voisi käyttää joiltakin osin pohjana, jos tutkittavaa asiaa halutaan syventää ja mitata toisen käytössä olevan ja säännöllisen mittarin avulla. Miten paljon tietyt muutokset urajohtamisessa ja urasuunnittelussa vaikuttaisivat henkilöstötyytyväisyyskyselyn tuloksiin?

Toinen mielenkiintoinen tutkimuskohde olisi se, että jos tutkimusta syventäisi ja se kohdistuisi esimerkiksi tiettyyn ikäryhmään tai tiettyihin ikäryhmiin. Yritys X:n henkilöasiakaspalvelussa työskentelee kuitenkin paljon eri ikäisiä henkilöitä ja toisilla on pidempiä työuria takana, kuin toisilla. Miten esimerkiksi z-sukupolvi näkisi asian tai tietyn ajan yrityksen palveluksessa ollut työntekijä?

Tämän lisäksi voisi olla mielenkiintoista tutkia alueellisia eroja, Yritys X:n henkilöasiakaspalvelu toimii kuitenkin monella eri paikkakunnalla. Miten työntekijät kokevat urajohtamisen tason toisella paikkakunnalla ja ovatko mahdollisesti jollain tietyllä paikkakunnalla esiintyvät hyväksi havaitut käytännöt monistettavissa?

## **4.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksen pätevyys eli valideetti tarkoittaa sitä, kuinka hyvin tehty tutkimus mittaa tutkittavaa aihetta. Validiteetin varmistumiseen voi vaikuttaa sillä, että tutkimuksen toteutusvaiheessa sille asetetaan tarkat tavoitteet heti alussa. Myös tutkimuksen huolellisella suunnittelulla voi vaikuttaa tutkimuksen pätevyteen. Kysely- ja haastattelututkimuksissa on tärkeää määritellä kysymykset huolellisesti, jotta niiden avulla voidaan saada vastaus asetettuun tutkimusongelmaan. (Heikkilä 2014, 27; 177.)

Tutkimuskysymysten tarkentamiseen olisin voinut käyttää enemmän aikaa, tai tarkentaa ne aiemmin. Vaikka tutkimuskysymysten muotoilu saattaa muuttua opinnäytetyön tekemisen aikana, niin nyt tutkimuskysymykset saivat lopullisen muotonsa vasta ihan viime metreillä. Koen tämän vaikuttaneen jonkin verran siihen, että koin tietoperustan kirjoittamisen hieman haasteellisena, koska työn rajausta oli tietyiltä osin liian löyhä.

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisesti, hyödyntäen kvantitatiivisia menetelmiä. Koin tämän kahden eri tutkimusmenetelmän yhteiskäytön tässä tutkimuksessa hyödylliseksi, koska sain tutkimusongelmaan liittyen paljon sekä numeraalista dataa että sanallista tietoa asiaan liittyen. Tämä avasi mielestäni tutkittavaa ilmiötä laajemmin, kuin jos olisin käyttänyt vain yhtä tutkimusmenetelmää. Tulosten analysointivaiheessa kaikki kyselyistä sekä haastatteluista saadut vastaukset on nostettu raportissa esille, huolehtien vastaajan anonymiteetistä.

Kyselyiden rakennusvaiheessa pyrin luomaan kysymykset siten, että niiden avulla saisin mahdollisimman paljon tutkimukseen liittyvää tietoa, kuitenkin siten, että kyselylomake ei olisi liian pitkä. Tarkoituksena oli tehdä kysymyksistä mahdollisimman selkeitä, jotta vastaajan on helppo niihin vastata. Kyselyiden kysymystyypit vaihtelivat ja joukossa oli esimerkiksi avoimia sekä puolistrukturoituja kysymystyyppejä. Näin jälkeempäin ajatellen, esimiehille suunnatussa kyselyssä käytin liikaa avoimia kysymystyyppejä, joihin en saanut kovin paljon vastauksia. Toisenlaisella kysymystyypillä olisin voinut saada enemmän tietoa ja vastauksia kysytystä asiasta. Tämän lisäksi olisin voinut testata kyselylomakkeen etukäteen ja näin varmistaa, että kysymykset ovat helppo ymmärtää.

Tutkimuksen luotettavuudella eli reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimusten tulosten tarkkuutta, ei-sattumanvaraisuutta ja toistettavuutta. Jos tutkimuksen otoskoko jää esimerkiksi pieneksi, niin silloin tulokset eivät ole tarkkoja, koska tutkittava joukko on liian pieni edustamaan koko perusjoukkoa. Tutkimuksen toistettavuus kärsisi myös. (Heikkilä 2014, 28; 178.)

Tutkimusprosessin aikana oli tiedossa se, että esimiehille kohdistettuun kyselylomakkeeseen ei välttämättä tulla saamaan tarpeeksi vastauksia, jotta tutkimusta olisi voinut pitää luotettavana. Tämä johtui esimiesten alhaisesta lukumäärästä. Tämän vuoksi esimiesten kyselylomakkeen viimeisessä kysymyksessä kysyttiin lupaa tarvittaessa haastattelulle. Tämän tilanteen olisin voinut välttää sillä, että esimiehille suunnattu kysely olisi kohdistettu henkilöasiakaspalveluun kuuluville muille tiimeille. Jos kyselyn otoskoko olisi laajennettu ja tällä tavalla saatu kelpo vastausprosentti esimiesten puolelta, niin olisiko silloin tutkimuksen kvalitatiivinen osuus jäänyt pois kokonaan, jolloin tutkittavan ilmiön tietomäärä

olisi koostunut lähes kokonaan numeraalisesta datasta? Mahdollisesti, minkä vuoksi koen tässä tilanteessa hyvänä asiana sen, että esimiehille suunnatun kyselyn vastausprosentti jäi alhaiseksi.

Kyselyihin vastaaminen oli täysin vapaaehtoista ja kummassakaan kyselylomakkeessa ei ollut pakollisia kysymyksiä. Tämä aiheutti sen, että esimerkiksi kaikkiin taustakysymyksiin ei vastattu. Kyselylomakkeiden kysymykset olisi voinut laittaa pakollisiksi tai osittain pakollisiksi, niin tällaiselta tilanteelta olisi vältytty. En kuitenkaan halunnut aiheuttaa sellaista tilannetta, että tämän vuoksi vastaajat jättäisivät kyselyn kesken.

#### **4.4 Oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyön eteneminen ei toteutunut suunnitelmani mukaisesti. Maaliskuussa 2020 alkanut COVID-19 virus oli yltänyt koko maailman kattavaksi pandemiaksi ja sen myötä Suomessa otettiin käyttöön poikkeustoimet. COVID-19 pandemian myötä voimaan astuneet rajoitukset aiheuttivat paljon erilaisia uudelleenjärjestelyitä opinnäytetyön suhteen. Tämä oli yksi isoimmista haasteista koko prosessin aikana. Näiden rajoitusten sekä henkilökohtaisten syiden vuoksi tutkimusprosessi ei edennyt suunnitellulla tavalla kevään ja kesän 2020 aikana.

Yhtenä isoimpana haasteena koin myös ajankäytön haasteet. Opinnäytetyö on iso kokonaisuus ja se vaatii tietyn tasoista paneutumista ja ajan käyttöä. Työskentely samaan aikaan opinnäytetyöprosessin kanssa oli paikoitellen raskasta ja tämän lisäksi vuorotyö toi omat haasteensa ajankäyttöön. Koen, että opintovapaa olisi todella varteenotettava vaihtoehto, jos lähtisin tekemään tätä prosessia uudestaan. Käytettävissä olevaan aikaan liitetyen huomasin opinnäytetyötä tehdessäni myös sen, että tietyt osat tutkimuksessa, esimerkiksi tulosten analysointi, veivät yllättävän paljon aikaa ja ajankäytön suunnittelu oli välillä vaikeaa. Haasteet opettivat mukautumaan muuttuviin tilanteisiin. Toisena isona haasteena koin tietoperustan kirjoittamisen. Tietoa oli saatavilla paljon ja tämä tarkoitti myös sitä, että aihepiiriin kuuluvia termejä oli paljon. Osa termeistä oli päällekkäisiä, mikä vaikeutti osaltansa lähteisiin perehtymistä.

Erilaisista haasteista huolimatta koen opinnäytetyöprosessiin olleen erittäin opettavainen. Opin, millaisista eri osa-alueista koko prosessi rakentuu ja millaisia asioita tulee matkan varrella huomioida aina suunnittelusta itse tutkimuksen kirjalliseen muotoon saattamiseen asti. Muuttuvien tilanteiden myötä opin myös lisää suunnitelmallisuudesta sekä ajanhallinnasta. Tämän prosessin myötä kehitin myös paineensietokykyäni.

Tämä tutkimus perustuu toimeksiantoon yritykselle, jossa itse työskentelen. En itse työskentele esihenkilönä tässä yrityksessä, joten minulla ei ollut ennestään kovinkaan paljon tietoa urajohtamisesta. Tutkimuksen myötä olen oppinut siitä lisää, samoin esimiestyöstä Yritys X:n henkilöasiakaspalvelussa. Vaikka työskentelen yrityksessä, josta toimeksianto tutkimukselle tuli, en kokenut haastavana tehdä tutkimusta objektiivisesti. Pääsin opinnäytetyön myötä tekemään asioita, joita en ollut koskaan ennen tehnyt esimerkiksi haastatteluun sekä litteroimaan. Haastatteluiden myötä olin yhteyksissä henkilöiden kanssa, joita en ollut aiemmin tavannut, vaikka työskentelemme samassa yrityksessä, verkostoituminen tapahtui ikään kuin huomaamatta.

## Lähteet

Arthur, M.B., Hall, D.T & Lawrence, B.S. 1989. Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. Handbook of career theory. Cambridge university press. New York. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/232488935\\_Generating\\_new\\_directions\\_in\\_career\\_theory\\_The\\_case\\_for\\_a\\_transdisciplinary\\_approach](https://www.researchgate.net/publication/232488935_Generating_new_directions_in_career_theory_The_case_for_a_transdisciplinary_approach) . Luettu: 20.4.2021.

Bravo, J., Seibert, S.E., Kraimer, M.L., Wayne, S.J. & Liden, R.C. 2017. Measuring Career Orientations in the Era of the Boundaryless Career. Journal of Vocational Behavior, 25, 3, s. 523. Luettavissa: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.haaga-helia.fi/doi/pdf/10.1177/1069072715616107> . Luettu: 21.4.2021.

Chudzikowski, K. 2012. Career transitions and career success in the 'new' career era. Journal of Vocational Behavior, 81, 2, s. 298; 300. Luettavissa: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.haaga-helia.fi/science/article/pii/S0001879111001424?via%3Dihub> . Luettu: 21.4.2021.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2016. Qualitative methods in business research. Sage. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC.

Hall, D.T. 1996. Protean Careers of the 21<sup>st</sup> Century. The Academy of Management Executive, 10, 4, s. 8. Luettavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/210525981/fulltextPDF/7DD1E17F749447C8PQ/1?accountid=27436> . Luettu: 22.4.2021.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki.

Hughes, E.C. 1937. Institutional Office and the Person. The American Journal of Sociology, 43, 3, s. 410. Luettavissa: [https://www.jstor.org/stable/2768627?read-now=1&refreqid=excelsior%3A061d317d8b1b431813c691ace37b0ef1&seq=3#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/2768627?read-now=1&refreqid=excelsior%3A061d317d8b1b431813c691ace37b0ef1&seq=3#page_scan_tab_contents) . Luettu: 20.4.2021.

Koivunen, M., Lämsä, A-M. & Heikkinen, S. 2012. Ura siirtymät työelämässä – Analyysi urasiirtymän käsitteistä. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/39926/978-951-39-4663-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y> . Luettu: 21.4.2021.

Larsen, H.H. & Brewster, C. 2003. Line Management responsibility for HRM: what is happening in Europe?. *Employee Relations*, 25, 3, s. 229. Luettavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/01425450310475838/full/html> . Luettu: 23.4.2021.

Louis, M.R. 1980. Career Transitions: Varieties and Commonalities. *The Academy of Management Review*, 5, 3, s. 330. Luettavissa: <https://www.jstor.org/stable/257108?seq=1#metadata-info-tab-contents> . Luettu: 20.4.2021.

Lähteenmäki, S. 1995. "Mitä kuuluu – Kuka käskee?" Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä – vaihemallin mukainen tarkastelu. Åbo Akademis Tryckeri. Turku.

Orpen, C. 1994. The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success. *International Journal of Manpower*, 15, 1, s. 27-29. Luettavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/01437729410053617/full/html> . Luettu: 22.4.2021.

Rinne, R. 2019. Yksilön vahvuudet työssä – Uran alussa olevien kokemuksia vahvuuksien tunnistamisesta ja käyttämisestä työelämässä. Luettavissa: [https://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/147529/Rinne\\_Riia\\_opinnayte.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/147529/Rinne_Riia_opinnayte.pdf?sequence=1&isAllowed=y) . Luettu: 20.4.2021.

Salminen, E. O. 2005. Joustava urakehitys – Miten johtaa sitä?. Edita. Helsinki.

Salonen, S. 2002. Urakehitysprosessi henkilöstövoimavarojen johtamisen välineenä. Luettavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/89896/gradu00125.pdf?sequence=1&isAllowed=y> . Luettu: 8.7.2020.

Seitanmaa-Hakkarainen, P. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. Luettavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/> . Luettu: 5.4.2021.

Spoken 2017. Haastattelun lajityypit. Luettavissa: <https://spoken.fi/2180/> . Luettu: 30.3.2021



Sullivan, S. 1999. The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. Journal of Management, 25, 3, s. 457-458. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/254121234\\_The\\_Changing\\_Nature\\_of\\_Careers\\_A\\_Review\\_and\\_Research\\_Agenda](https://www.researchgate.net/publication/254121234_The_Changing_Nature_of_Careers_A_Review_and_Research_Agenda) . Luettu: 21.4.2021.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Tuomisto, S. 2018. Urajohtaminen suomalaisissa organisaatioissa ja sen vaikutukset organisaation suoriutumiseen. Luettavissa: [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/9590/osuva\\_8363.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/9590/osuva_8363.pdf?sequence=1&isAllowed=y) . Luettu: 21.4.2021.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen – keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki.

Yritys X 2021. Intranet. Luettu: 19.4.2021.

## Liitteet

### Liite 1. Kollegoiden kyselylomake

## Kysely uraohjauksesta kollegoille

### Taustatiedot

#### 1. Työskentelypaikkakunta

- Helsinki
- Tampere

#### 2. Kuinka kauan olet työskennellyt Yritys X:n asiakaspalvelussa?

- 0-1 vuotta
- 1-3 vuotta
- 3-5 vuotta
- 5-7 vuotta
- 7-10 vuotta
- yli 10 vuotta

#### 3. Työskenteletkö vuokratyöryhmän kautta Yritys X:n asiakaspalvelussa?

- Kyllä
- En

### Uraohjaus

Uraohjauksella tarkoitetaan tässä kyselyssä sinun saamaasi ohjausta omalta esimiehelläsi liittyen työurasi kehittämiseen.

#### 4. Kuinka usein keskustelet esimiehesi kanssa työurastasi?

- Kuukausittain
- Puolen vuoden välein
- Kerran vuodessa
- En koskaan

#### 5. Haluaisitko käsitellä työurasi kehittämiseen liittyviä asioita useammin esimiehesi kanssa?

- Kyllä
- En

**6. Kuinka tärkeänä pidät sitä, että saat uraohjausta esimieheltäsi?**

- Hyvin tärkeänä
- Melko tärkeänä
- Hieman tärkeänä
- En lainkaan tärkeänä.

**Uraohjauksen menetelmät**

**7. Valitse alla olevasta listasta ne tavat, miten sinä saat uraohjausta esimiehitäsi (voit valita useamman.)**

- Oppimis- ja tavoitekeskustelu (OTA)
- Uraneuvonta- tai keskustelu
- Sisäisten avointen tehtävien mainostaminen
- Sisäisten koulutusten mainostaminen
- Tehtäväkierto
- Päivä työkaverina
- Urakartan läpikäynti
- Joku muu, mikä?

**8. Minkä arvosanan antaisit uraohjaukselle tällä hetkellä Yritys X:n asiakaspalvelussa?**

- Erinomainen
- Hyvä
- Tyydyttävä
- Huono

**9. Millä tavalla uraohjausta tulisi kehittää Yritys X:n asiakaspalvelussa?**


## Liite 2. Esimiesten kyselylomake

### Kysely uraohjauksesta esimiehille

#### Taustatiedot

##### 1. Työskentelypaikkakunta

- Helsinki
- Tampere
- Joensuu
- Kokkola
- Vaasa

##### 2. Kuinka kauan olet toiminut esimiestehtävissä Yritys X:n asiakaspalvelussa?

- 0-1 vuotta
- 1-3 vuotta
- 3-5 vuotta
- 5-7 vuotta
- 7-10 vuotta
- yli 10 vuotta

##### 3. Kuinka monta vuotta sinulla on kokemusta uraohjauksesta?


#### Uraohjaus

Uraohjauksella tarkoitetaan tässä kyselyssä sinun antamaasi ohjausta alaisillesi, liittyen heidän työuriensa kehittämiseen.

**4. Onko sinulla kokemusta uraohjauksesta?**

- Kyllä
- Ei

**5. Millaista kokemusta sinulla on uraohjauksesta?**


**6. Valitse alla olevasta listasta ne tavat, joita käytät uraohjauksessa (voit valita useamman.)**

- Oppimis- ja tavoitekeskustelu (OTA)
- Uraneuvonta- tai keskustelu
- Sisäisten avointen tehtävien mainostaminen
- Sisäisten koulutusten mainostaminen
- Tehtäväkierto
- Päivä työkaverina
- Urakartan läpikäynti
- Joku muu, mikä?

**7. Kuinka usein keskustelet alaisesi kanssa hänen työurastansa?**

- Kuukausittain
- Puolen vuoden välein
- Kerran vuodessa
- En koskaan

**8. Onko sinulla riittävästi aikaa ja osaamista uraohjaukselle?**

- Kyllä
- Ei

**9. Millaista tukea koet tarvitsevasi uraohjaukseen?**


**10. Miten kehittäisit uraohjausta Yritys X:n asiakaspalvelussa?**


**11. Saanko kysyä sinulta lisätietoja aiheeseen liittyen? Jos saan, niin kirjoitathan nimesi alla olevaan kenttään. Kiitos.**


### **Liite 3. Esimiesten haastattelukysymykset**

1. Millaisena koet uraohjauksen tällä hetkellä Yritys X:n asiakaspalvelussa?
2. Kuinka paljon sinulla on aikaa uraohjaukselle esimerkiksi kuukaudessa, puolessa vuodessa tai vuodessa?
3. Mitä teemoja haluaisit erityisesti uraohjaukseen liittyen nostaa esiin?
4. Miksi näet nämä mainitsemasi asiat tärkeinä uraohjauksessa?
5. Mistä uraohjaus mielestäsi koostuu?
6. Minkälaisia haasteita sinulla on uraohjaukseen liittyen?
7. Miten mainitsemasi haasteet voisi ratkaista?

#### **Liite 4. Kyselyiden saatekirje**

Hei,

työskentelen junior tietoliikenneasiantuntijana Yritys X:n asiakaskohtaamisyksikössä. Työni ohessa olen opiskellut Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa liiketaloutta ja nyt opin-toni ovat opinnäytetyötä vaille valmiit.

Teen opinnäytetyöni Yritys X:lle ja työni aiheena on Urajohtaminen Yritys X:n asiakaspalvelussa. Tavoitteenani on selvittää uraohjauksen nykytila Yritys X:n asiakaspalvelussa ja miten sitä voisi kehittää. Tämän lisäksi kartoitan esimiesten valmiuksia antaa uraohjausta arjessa. Tähän tarvitsen sinun apuasi. Nyt sinulla on oiva mahdollisuus tuoda esille oma mielipiteesi sekä kehitysehdotuksesi asiaan liittyen.

Vastaaminen tapahtuu anonymisti ja on täysin vapaaehtoista. Valmis opinnäytetyö on luettavissa Theseus-tietokannassa. Tiedän, että työsi on hetkittäin erittäin kiireistä. Toivon kuitenkin että sinulla on hetki aikaa vastata lomakkeella oleviin kysymyksiin. Viimeinen vastauspäivä on 22.01.2021 klo 12:00.

Jos sinulla heräsi kysyttävää opinnäytetyöhöni liittyen, voit olla minuun yhteydessä sähköpostitse:

Kiitos.

Kyselyyn pääset tämän linkin kautta:

Ystävällisin terveisin,  
Jemina Nyman